



Krigsskolen

KS FAGRAPPORT

nr. 1/2009

FORFATTER: SVEIN-TORE KRISTIANSEN

TITTEL: MILITÆRE ERFARINGER I BRUK

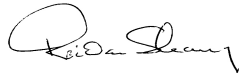
- Metodikk for erfaringsbaserte læringsprosesser
- Evaluering av avdelingsbefalsordningen i Hæren



FORSVARET

Krigsskolen

Fagrapport nr. 1/2009

Tittel Militære erfaringer i bruk <ul style="list-style-type: none">• Metodikk for erfaringsbaserte læringsprosesser• Evaluering av avdelingsbefalsordningen i Hæren	Antall sider 18	Dato 30.10.2009
Title	ISBN 978-82-997335-3-3	
Forfatter Svein-Tore Kristiansen	Faglig ansvarlig Svein-Tore Kristiansen	Dekan Reidar Skaug 
Oppdragsgiver: Krigsskolen Studiene er gjennomført i samarbeid med Panserbataljonen, TRADOK (seksjon for militære erfaringer) og Strategisk personalkontor i Hæren. Prosjektet er finansiert av Krigsskolen.		
Sammendrag: Ett av studiene som her rapporteres, dokumenterer prosedyrer for hvordan erfaringer skal gi økt operativ effekt på avdelingsnivå. Som grunnlag for dette arbeidet har det i en annen studie blitt utviklet metodikk som kan styrke innføring av erfaringsbaserte læringsprosesser i militære organisasjoner. Basert på kunnskap fra disse studiene forsøker denne rapporten å dokumentere og peke på betingelser for at avdelingsbefal (grenaderer) kan stå lenger i jobb for Hæren. I de følgende kapitler sluttreporteres to av studiene: i) <i>avdelingsbefalsundersøkelsen</i> og: ii) <i>metodikk for erfaringsbaserte læringsprosesser</i> . Rapporten diskuterer spesielt <i>effekten som slike læringsprosesser har på avdelingsbefalets vurderinger av å stå lenger i tjenesten</i> . Resultatene fra disse studiene viser at Hæren kan beholde avdelingsbefalet lenger enn tilfellet er i dag ved at det etableres et horisontalt karrieremønster og ved at denne kategorien befal i større grad utnyttes som en ressurs i Hærens avdelinger. Studiene viser at en medvirkningsbasert tilnærming til etablering av fagfora (bestående av erfarent avdelingsbefal) som skaper samarbeid på tvers av eskadroner, både gir en operativ gevinst og en gevinst i form av avdelingsbefalets uttrykte vilje til å stå lenger i jobb. Rapporten anbefaler avslutningsvis hvordan Hæren i det videre bør jobbe med prosesser knyttet til utvikling av anvendbar kunnskap basert på egne erfaringer.		
Summary. This report builds on two research activities inquiring into conditions for retaining non-commissioned officers (NCOs) in the Norwegian Army. The activities, which ran in parallel, took place over a three-year period. The first activity in this report refers to an extensive evaluation of the NCOs experience with the Army's contemporary efforts to build a corps of non-commissioned officers. The second activity outlined in this report describes a three-year experiment of improving the Armour battalion ability to utilize experience-based knowledge by appointing skilled NCOs to trainer positions in the companies and in a battalion staff position. The evidence from the first activity shows that the NCOs on average tend to leave the Army at the age of twenty-six. The consequences of the early retirement are a loss of critical competence and a need to graduate an increasing number of officers at the basic training schools. The Armour battalion has been a partner for the second activity aiming at developing procedures for making experience an input for improving the unit's operational performance.		
Stikkord: Militære erfaringer, lærende organisasjoner, arbeid og læring, avdelingsbefal, metodikk for utvikling av militær praksis		
Keywords: Military experience, learning organisations, non-commissioned officers, military profession		

Militære erfaringer i bruk

- Metodikk for erfaringsbaserte læringsprosesser
- Evaluering av avdelingsbefalsordningen i Hæren

Sammendrag

Krigsskolen har ansvar for den grunnleggende offisersutdanningen i Hæren og skal i henhold til sitt oppdrag og universitets- og høyskoleloven sikre en utdanning som er profesjonsrelevant, og som bygger på forskningsbasert kunnskap. I den forbindelse har Krigsskolen etablert et prosjektområde som tematisk er knyttet til prosedyrer for utvikling og bruk av militære erfaringer.

Studien som her rapporteres, dokumenterer prosedyrer for hvordan erfaringer skal gi økt operativ effekt på avdelingsnivå. Som en del av dette arbeidet utvikles metodikk som kan styrke innføring av erfaringsbaserte læringsprosesser i militære organisasjoner. Studien skal også studere og dokumentere betingelser for at avdelingsbefal (grenaderer) kan stå lenger i jobb for Hæren.

I de følgende kapitler sluttrapporteres to av delstudiene: i) *avdelingsbefalsundersøkelsen* som danner bakgrunn for studien knyttet til: ii) *metodikk for erfaringsbaserte læringsprosesser*, og *effekten disse prosessene har på avdelingsbefalets vurderinger av å stå lenger i tjeneste*.

Resultatene fra denne studien viser at Hæren kan beholde avdelingsbefalet lenger enn tilfellet er i dag ved at det etableres et horisontalt karrieremønster og ved at denne kategorien befal i større grad utnyttes som en ressurs i Hærens avdelinger. Studien viser at en medvirkningsbasert tilnærming til etablering av fagfora (bestående av erfarent avdelingsbefal) som skaper samarbeid på tvers av eskadroner, både gir en operativ gevinst og en gevinst i form av avdelingsbefalets uttrykte vilje til å stå lenger i jobb. Rapporten anbefaler avslutningsvis hvordan Hæren i det videre bør jobbe med prosesser knyttet til utvikling av anvendbar kunnskap basert på egne erfaringer.

Studien har dannet grunnlag for gjennomføring av tre bacheloroppgaver relatert til det å beholde avdelingsbefal og seks oppgaver som evaluerer betingelser for erfaringslæring i henholdsvis Artilleribataljonen (ArtBn), Sambandsbataljonen (SbBn), Panserbataljonen (PBn), Telemarkbataljonen (TmBn), Saitetsbataljonen (SanBn) og Garnisonen i Porsanger (GP).

Denne studien er gjennomført i samarbeid med Panserbataljonen, TRADOK (seksjon for militære erfaring og Strategisk personalkontor i Hæren). Prosjektet er finansiert av Krigsskolen.

Innhold

Sammendrag	3
1.0 Delstudie 1: Avdelingsbefalsundersøkelsen.....	5
1.1 Teoretisk bakgrunn.....	5
1.2 Metode og resultater av studien	6
1.3 Oppsummering av avdelingsbefalsstudien.....	9
2.0 Delstudie 2: Metodikk for etablering av erfaringsbaserte læringsprosesser	10
2.1 Innledning.....	10
2.2 Eksperimentering, analyse og gjennomføring.....	10
2.3 Resultater av studien	11
2.4 Læringselementer	12
2.4.1 Metodikk for utvikling av kunnskap i fagfora	13
2.5 Oppsummering: militære erfaringer i bruk	15
3.0 Oppfølging av studien	16
Litteraturliste	17
Vedlegg A: Referat avdelingsbefalskonferanse	19
Vedlegg B: Referat grenaderkonferansen	26
Vedlegg C: Oppfølging av konferanse. Notat Strat P	35
Vedlegg D: Analyse panserbataljonen	36
Vedlegg E: Design Workshop Panserbataljonen	41
Vedlegg F: Notat Seksjon militære erfaringer TRADOK.....	42
Vedlegg G. Høringsuttalelse til FDs sluttrapport om avdelingsbefalsordningen.....	46

1.0 Delstudie 1: Avdelingsbefalsundersøkelsen

1.1 Teoretisk bakgrunn

Dagens operasjoner stiller i langt større grad enn tidligere krav til erfarent befal på lags-/troppsnivå (se f.eks. McCoy 2003, Hundevadt 2008). Hvordan militære organisasjoner kan beholde befal på lavere nivå, er en problemstilling som i den senere tid, og som følge av konfliktene i Irak og Afghanistan har vært viet spesiell oppmerksomhet i land som USA og England. Diskusjoner om virkemidler for å beholde offiserer har i disse landene i store trekk handlet om insentivordninger (Beerman 2006), om bedre prosedyrer for rekruttering (Committee of Public Accounts 2007), om belastningen ved utestasjonering i fiendtlige områder (Fricker m.fl. 2003), og søkelyset har vært rettet mot muligheten for å kombinere en karriere i Forsvaret med familie (Stoker & Crawford 2008).

Satt på spissen kan det hevdes at diskusjonen om hvordan militære organisasjoner kan beholde kompetent arbeidskraft på lavere nivå, i stor grad gjenspeiler Hertzbergs hygienefaktorer og kan knyttes til fysiske og psykiske arbeidsbetingelser som eksempelvis personalpolitikk, trygghet, lønn, antall utestasjoneringer osv. (Bakka m.fl. 2004). En allmenn oppfatning er at hygienefaktorene er grunnleggende for trivsel og må følgelig være på plass dersom man ønsker å beholde medarbeidere over tid. Dersom vi skal forstå hvordan militære avdelinger innenfor en nordisk kontekst skal beholde befal på lavere nivå, er det ikke tilstrekkelig utelukkende å vurdere hygienefaktorene, vi må også ta i betraktning det militære arbeidets natur, hvordan dette arbeidet organiseres og skaper mulighetsrom for den enkelte, og hva det faktisk betyr at kompetanse skal gjøres gjeldende for utvikling av militære avdelingers kampkraft (NOU 2007:15). I dette ligger underforstått en erkjennelse av at det som skaper motivasjon for selve arbeidet, handler i større grad om arbeidets mening knyttet til menneskets behov for anerkjennelse, ansvar og mestring samt for å lære i og av eget arbeid enn av hygienefaktorer (Thorsrud & Emery 1969). Spørsmålet er hvordan man kan forene betingelser for økt produktivitet med utviklende og meningsfullt arbeid. Dersom man skal legge et slikt perspektiv til grunn, kan arbeidet med å beholde kompetent arbeidskraft også være en prøvestein på hvordan Hæren fungerer som en kunnskapsorganisasjon i praksis, noe som på sin side forutsetter en erkjennelse blant medarbeidere i Hæren av at offiserer som jobber med oppgaver på lavere nivå, er kunnskapsarbeidere Hæren er avhengig av for å løse de mest krevende oppgaver (McCoy 2003, Pendry 2000).

Et profesjonsperspektiv på utvikling av militære organisasjoner kan ikke forankres i en byråkratisk forvaltning av yrkespraksis. Byråkratiet har en tendens til å redusere betingelser for å utøve skjønn ved at helheten i arbeidsoppgavene splittes opp og fordeles på spesialiserte funksjoner som så må koordineres fra toppen. I motsetning til et byråkrati, som er utformet for effektiv forvaltning av oppgaver og der regelverkets funksjon er å skape effektivitet ved å redusere mulige "gråsoner", kjennetegnes den profesjonelle organisasjon av evnen til å utvikle ekspertkunnskap i møte med situasjoner preget av uforutsigbarhet (Snider 2005). Profesjonell yrkespraksis kan altså forstås med referanse til noe som utspiller seg innenfor rammen av organisasjoner med evne til å utvikle den enkeltes skjønnsutøvelse og dermed faget i takt med skiftende oppgaver (Abbot 1988, Freidson 2001). Selv om en militær avdeling alltid vil være underlagt et byråkratisk regime for kommando og kontroll, kan saker som vedrører trening for uforutsigbare situasjoner, ikke reduseres til et sett med regler som skal følges. Slike situasjoner kan bare finne sin løsning gjennom faglige overveielser foretatt

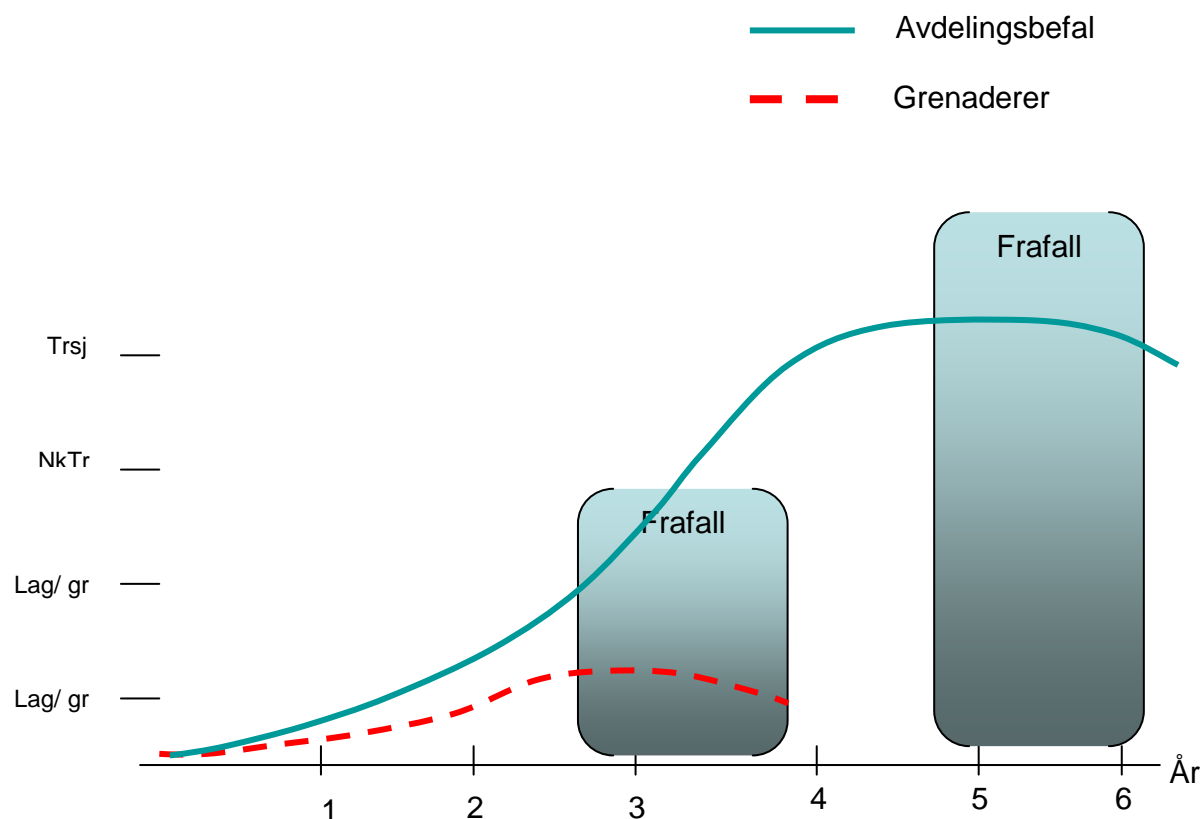
av yrkesutøvere myndiggjort til å fatte beslutninger innenfor eget ansvarsområde (Abbot 1988, Freidson 2001). Utvikling av slik kompetanse kan neppe realiseres om ikke militære avdelinger legger til rette for prosedyrer som produserer kunnskap i takt med skiftende forutsetninger og krav. Denne kunnskapsutviklingsprosessen forutsetter imidlertid at medarbeiderne er gitt myndighet til å fatte beslutninger innenfor områder der de har kunnskap slik at den enkelte yrkesutøver ikke taper meningen med arbeidet av syne. Dette er en problemstilling som er spesielt relevant for dem som i dag jobber som avdelingsbefal i Hærens avdelinger.

1.2 *Metode og resultater av studien*

Bakgrunn for avdelingsbefalsstudien var at avdelingsbefalet slutter tidligere enn det Hæren legger til grunn. Krigsskolen gjennomførte i den forbindelse (2006–2007) et prosjekt med formål å finne ut hvorfor avdelingsbefalet forlater Hæren og hva som skal til for at dette befalet skal stå lenger i stilling. Hovedårsaken til at avdelingsbefalet slutter tidligere enn det Hæren planlegger med handler i overveiende grad om dårlige betingelser for læring og utvikling innenfor rammen av daglig arbeid. Det empiriske materialet tyder på at hovedårsaker til avdelingsbefalets avgang i overveiende grad synes å være relatert til dårlige betingelser for læring og utvikling innenfor rammen av daglig arbeid samt manglende muligheter til å ta i bruk egne erfaringer (og bli brukt som en ressurs) i et karrierеперспектив. Den horisontale karrierestigen mangler.

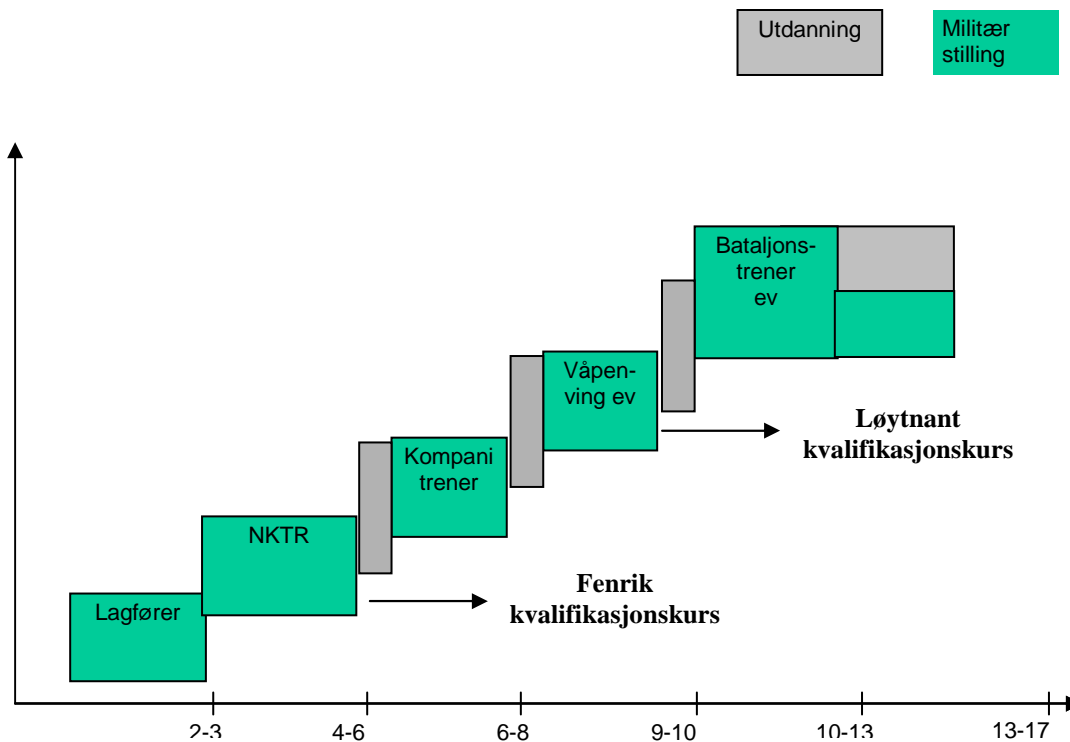
Prosjektet som her rapporteres er grunnleggende kvalitativ. Metodisk bygger studien av avdelingsbefalet på en omfattende intervjuundersøkelse med ca. 50 avdelingsbefal som da var i stilling, samt 20 som hadde sluttet (gjennomført 2006). I tillegg ble det i 2007 og i samarbeid med Strategisk personellkontor i Hæren, gjennomført to arbeidsseminarer som samlet henholdsvis avdelingsbefal og grenaderer fra alle Hærens avdelinger, og som strakte seg over to dager (vedlegg A, B). Hensikten var å teste resultatene fra intervjurunden samt få opp eventuelle nye problemstillinger. Resultatene fra intervjuundersøkelsen og arbeidsseminarene ble deretter sammenlignet med en pågående spørreundersøkelse i regi av FD, og som også rettet seg inn mot avdelingsbefalets arbeidssituasjon. Dette arbeidet har imidlertid vist seg å være vanskelig å følge opp (vedlegg C).

Hypotesen om at avdelingsbefalet står til fylte 35 år, stemmer i følge denne undersøkelsen ikke. Våre funn kan sammenfattes med at det er en sammenheng mellom erfart oppgavekompleksitet, forstått som muligheter for læring og utvikling i daglig arbeid, og avdelingsbefalets avgang eller uttrykte planer om å gå. Når materialet i det følgende presenteres som en grafisk fremstilling, er det mer for å illustrere tendenser enn et eksakt estimat på frafall. For ordens skyld velger jeg å ta med grenaderutvalget, da også deres avgang synes å være relatert til typer arbeidsoppgaver og hvordan deres erfaringer tas i bruk. Grenaderutvalget underbygger av den grunn tendensen i avdelingsbefalsundersøkelsen. Mens de fleste grenaderer velger å gå etter to til tre år i stilling, er tendensen at avdelingsbefalet slutter etter fem til seks år i tjeneste.



Figur 1: Sammenhengen mellom erfart oppgavekompleksitet og avgang fra yrket

Kurvene i figur 1 viser hvordan progresjon og oppgavekompleksitet blant henholdsvis avdelingsbefal og grenaderer erfares som stigende de første årene for deretter å flate ut. Der kurvene flater ut, indikerer tidspunktet i karrieren der henholdsvis grenaderer og avdelingsbefal erfarer at oppgavene blir rutinepregede og etter hvert lite stimulerende. For avdelingsbefalet slår dette spesielt ut etter fem til seks år i tjeneste. Det er da mange slutter eller rapporterer om at de vil slutte. Denne tendensen fremkom tidlig i undersøkelsen. På bakgrunn av dataene fra "workshop" og intervjuer ble det i samarbeid med informantene utviklet en karrieremodell, figur 2. Etter hvert som "trinnmodellen" tok form, stilte vi følgende spørsmål: *gitt at denne modellen (figur 2) blir lagt til grunn for avdelingsbefalsordningen, ville det da endret ditt syn på når du vil gå?* Det overraskende var at størstedelen av informantene svarte positivt på dette spørsmålet. Det er ikke dermed sagt at de ville stå til fylte 35 år, men at en slik karrieremodell ville gjort det mer attraktivt å jobbe som avdelingsbefal enn tilfellet er i dag. På bakgrunn av dette materialet ble det utviklet en karrieremodell (figur 2) for avdelingsbefal.



Figur 2: Forslag til en horisontal karriere i Hæren

Figur 2 illustrerer et karrieresystem for avdelingsbefalet, som vektlegger betingelser for livslang læring og personlig utvikling. "Trinnmodellen" illustrerer et yrkesløp som både er forutsigbart og som gir rom for å kombinere ulike former for utdanning og arbeid. I motsetning til dagens ordning introduserer modellen stillinger som kompani-/bataljonstrener for å synliggjøre ekspertise innenfor en lokal avdeling. Innføring av "fenriks- og løytnantskurs" vil tilføre avdelingsbefalet en militærfaglig ledelses-/fagkompetanse ut over grunnleggende offisersutdanning. Denne kvalifiseringsordningen bør kombineres med bruk av symboler og lede an til formelle kriterier for å kunne inneha stilling som "trener" på ulike nivåer og i ulike fag eller operative avdelinger i Hæren. Avdelingsbefalet rapporterte at en slik modell ville gi en mer interessant, forutsigbar og utviklende karriere.

Den nåværende løsningen med å tilby utdanning mot slutten av kontraktperioden, ved fylte 35 år, synes av å være en feilslått tilnærming for å øke avdelingsbefalets tid i tjeneste. Avdelingsbefalet rapporterer at det blir vanskelig å motivere seg for utdanning ved fylte 35 år dersom man erfarer stagnasjon i en alder av 25 år. Etter flere utenlandsopphold og et tilsvarende antall oppsetningsperioder er muligheter for å ta seg inn nødvendig for å unngå at folk slutter som følge av stor slitasje. Modellen illustrerer hvordan avdelingsbefalet etter fire til fem års tjeneste gis mulighet til utdanning mot at de binder seg til tjeneste for nye år, og at det åpnes for at avdelingsbefalet i "avtrappingsfasen" tilbys en jobb i Forsvarets organisasjon som er relevant for den utdanningen de har tatt underveis (grått felt).

Argumentene som her er fremført, er at Hæren ikke klarer å beholde avdelingsbefalet til fylte 35 år med mindre organisasjonen legger til rette for karriereveier som både virker statushevende og som i praksis skaper betingelser for livslang læring. Problemet som er påpekt her, er at man har erfaring på grunnplanet som er av stor betydning for avdelingenes

operative evne, men som ikke i tilstrekkelig grad synliggjøres og utnyttes som en ressurs i organisasjonen¹.

1.3 Oppsummering av avdelingsbefalsstudien

Å utvikle en kunnskapsorganisasjon innenfor rammen av et byråkrati krever ledelse som legger til rette slik at menneskers erfaringer flyter sammen til en form for kunnskap som er egnet til å produsere en bestemt operasjonell effekt. Dette kan imidlertid neppe la seg gjøre med mindre erfaring tas på alvor, og ved at kunnskapsutviklingen relateres til arbeidsoppgaver/karriereveier der den enkelte gjennom variasjon i arbeidsoppgaver vinner unike erfaringer. I Hæren kan dette handle om å tilrettelegge for mobilitet mellom og innenfor den enkelte avdeling slik at medarbeidere på lavere nivå erfarer økt oppgavekompleksitet og dermed ansvar som gjenspeiler deres erfaring.

Denne studien indikerer at økt mobilitet mellom stillinger gir tilgang til økt kompetanse, bedre mulighet for medvirkning og større grad av selvbestemmelse. I den forbindelse er det argumentert for at betingelser som fremmer lærende og utviklende arbeidsplasser, er et hovedvirkemiddel for å gjøre offiserer på lavere nivå til anerkjente eksperter i det militære fagfellesskap. Det er videre all grunn til å tro at denne anerkjennelsen ikke er noe som kommer av seg selv, men noe som dels må bygge på et kompetanseutviklingssystem som er relatert til erfaringsnivå, og som dels må relateres til et karrieresystem som synliggjør den enkeltes ekspertise. Det er en sammenheng mellom at den enkelte erfarer sitt arbeid og sin kunnskap som verdifull og at det tilbys oppgaver som medfører mer ansvar.

Det å rekruttere og beholde dyktige spesialister er ressurskrevende. I dagens utdanningssamfunn er det neppe mulig å hente inn dyktige mennesker for så å tro at man skal beholde dem uten at det samtidig investeres i dem. Eksempelvis er dagens ungdom i langt større grad enn foreldregenerasjonen opptatt av arbeidsplassens muligheter for utdanning, selvrealisering, fleksibilitet og autonom yrkesutøvelse (Wong 2000). Dette er et grunnleggende premiss som må tas med når man drøfter karriereveier som skal stimulere dagens unge menn og kvinner.

Hæren har en kultur som gjør det vanskelig å synliggjøre avdelingsbefal og profesjonelle soldater som eksperter på tvers av organisatoriske og hierarkiske skillelinjer. I et samfunn der det er kamp om kompetent arbeidskraft, kan slike betingelser over tid tappe Hæren for kritisk kompetanse. Dette er en problemstilling som ikke bare berører Hæren i Norge, men er en utfordring for alle armeer som bygger på profesjonelle soldater og befal. Det er i den forbindelse nødvendig å utvikle modeller /konsepter som ivaretar avdelingsbefalets behov for livslang læring.

På bakgrunn av resultater fra denne studien ble det inngått et samarbeid med Panserbataljonen med mål om å undersøke sammenhengen mellom bedre utnyttelse av avdelingsbefalets erfaringer og økt operativ effekt. Med andre ord, avdelingsbefalsundersøkelsen skulle operasjonaliseres innenfor et eksperiment knyttet til erfaringslæring i arbeid.

¹ Resultatene fra denne undersøkelsen er rapportert i Kristiansen, S.T (2009): En framtid som avdelingsbefal. Kugl. Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift. Nr 4. Stockholm.

2.0 *Delstudie 2: Metodikk for etablering av erfaringsbaserte læringsprosesser*

2.1 *Innledning*

Hæren ønsker å være en lærende organisasjon (HUT 2007). I dette ligger en erkjennelse av at man kanskje ikke i tilstrekkelig grad har vært i stand til å utvikle praksis med utgangspunkt i de erfaringer som gjøres. Som et tilsvarende til dette opprettet Hæren seksjon for militære erfaringer som sorterer under TRADOK. Seksjon for militære erfaringer har så langt jobbet med å finne gode måter slik at lokale erfaringer skal tilflyte Hærens fagsjefer. Det er imidlertid alltid en utfordring å etablere prosedyrer for å identifisere og kvalitetssikre ”lessons learned” lokalt i den enkelte bataljon og eskadron (vedlegg F) samtidig som det nok kan hevdes at erfaringen med hvordan slike prosedyrer kan bidra til økt operativ effekt, er spredt. Det har i den forbindelse vært relevant å prøve ut metoder for hvordan militære avdelinger skal dra nytte av hva de faktisk har lært.

2.2 *Eksperimentering, analyse og gjennomføring*

I forbindelse med tilbakemelding fra avdelingsbefalsundersøkelsen til Panserbataljonen ble det diskutert hvordan avdelingen bedre kunne utnytte kompetansen til erfarne mannskaper og dermed beholde dem over litt lengre tid. På bakgrunn av disse samtalene ble det i 2007 bestemt å etablere et eksperiment i Panserbataljonen som både skulle undersøke prosedyrer for hvordan avdelingen kunne bli bedre til å ivareta og lære av erfaringer samtidig som det skulle være et praktisk eksperiment for å få avdelingsbefalet til å stå lenger i jobb.

Som del av det innledende arbeidet i Panserbataljonen ble det i 2008 i samarbeid med sikkerhetsinspektøren gjennomført en organisasjonsanalyse av Panserbataljonen (vedlegg D). Hensikten var å se på systemer og prosedyrer for bataljonens forbedringsarbeid og hvordan man bedre kunne ta i bruk medarbeidernes ressurser i dette arbeidet. Analysen gav et grovkornet bilde av det man kan kalle for ”nåsituasjonen” i avdelingen. Resultatene fra analysen dannet utgangspunkt for tilbakemelding til Panserbataljonen og for en videre dialog mellom avdelingen og Krigsskolen.

På bakgrunn av resultatene fra undersøkelsene ble det våren 2008 gjennomført et arbeidsseminar i Panserbataljonen (vedlegg E) med mål om å operasjonalisere organisasjonsanalysen og resultatene fra intervjuundersøkelsene av avdelingsbefalet. Arbeidsseminarene samlet medarbeidere fra bataljonsledelsen, eskadronssjefer, troppssjefer, avdelingsbefal og grenaderer. Samlingen identifiserte utfordringer avdelingen har i forbindelse med utdanning og trening, den prioriterte områder for forbedring, og det ble her skapt grunnlag for å beslutte hvordan dette arbeidet skulle organiseres innenfor rammen av daglig drift.

Konklusjonen ble en handlingsplan for etablering av fagfora som byggesteiner i avdelingenes forbedringsarbeid. Man valgte i første omgang å prioritere etableringen av et CV-90-forum bestående av erfarent avdelingsbefal fra alle eskadronene. Denne gruppen skulle forankres hos S-3 og være Panserbataljonens fagforum for utdanning og trening på CV-90 og inkluderer arbeid med skyterekker, vedlikehold, opplæring på vogn etc. Forumet var m.a.o. tiltenkt rollen som Panserbataljonens faglige CV-90-råd, men skulle også fungere som bataljonens

mottaksapparat i forbindelse med eksterne innspill som berører trening og utdanning på vogna. Forumet møtes 4–6 gang i året under ledelse av S-3. Undertegnede har i forbindelse med dette arbeidet fulgt Panserbataljonen siden 2006. Effekten CV-90-forumet har på avdelingens operative evne og treningsstandard, ble evaluert i september 2009.

2.3 Resultater av studien

Erfaringer så langt med hensyn til operativ effekt:

- Forumet har bidratt til å utvikle bedre skyterekker på CV-90 som sendes manøverseksjonen i Hæren. Forumet evaluerer og bidrar med innspill til HUP.
- Forumet fungerer som en arena som samler eskadronene om felles trening og utdanning og som gjør det lettere å spre praktiske erfaringer på troppsnivå på tvers av eskadronene. *”Dersom vi ikke har dette forumet, så sklir ting ut”* (avdelingsbefal).
- Forumet bidrar til planlegging og kvalitetssikring av kurs og fordeling av ressurser til disse kursene. *”Vi sparer mye tid ved å samordne oss her”* (avdelingsbefal).
- Forumet utvikler faglige sterke trenere som er anvendelige i eskadronene.
- Forumet fungerer som Panserbataljonens faglige råd som er med på å initiere og kalibrere prosjekter.
- Forumet skaper bedrer informasjonsflyt mellom S-3 og troppsnivået i eskadronene.
- Forumet bidrar til å vedlikeholde kjernekompetansen på CV-90 og skape betingelser for opplæring av nytt befall i eskadronene. *”Det er et poeng at de nye mangler kunnskap om vogna, og derfor er det viktig at eskadronene har enkelte eksperter på det som er viktige fagområder”* (avdelingsbefal).
- Avdelingsbefalet som deltar i forumet, skal følge andre eskadroner på øvelser både for å lære av og gi tilbakemelding på treningen som gjennomføres der.
- Vedlikeholdsoffiser har nå en bedre mulighet til å komme i inngrep med troppsnivået når det gjelder ettersyn av vogner.

Erfaringer avdelingsbefalet som deltar i forumet, har med dette arbeidet, er:

- Det skaper nye muligheter for å ta i bruk den enkeltes kompetanse. *”Vi blir liksom satset på”* (avdelingsbefal).
- Den enkelte får bedre oversikt over faget og hvordan utdanningen fra avdelingen og Hærens sin side er lagt opp.
- Den enkelte blir en mer synlig ekspert både i bataljonen og i eskadronen. *”Jeg føler vi blir tatt mer på alvor”* (avdelingsbefal). *”Dette arbeidet gir oss en følelse av å påvirke jobben vår og hvordan ting gjøres”* (avdelingsbefal).
- Dette er et tiltak som gjør det mer attraktivt å fortsette i stilling som avdelingsbefal.

Nytten av å etablere slike fagfora kommer til uttrykk i Panserbataljonen ved at man nå skal etablere flere tilsvarende fora innenfor andre fagområder. *”Forumet koster lite i forhold til den effekten det gir”* (S-3). Både bn.sjef og S-3 vurderer effekten av slike fora som såpass god at de i det videre ønsker å bruke mer ressurser på denne måten å organisere avdelingens forbedringsarbeid på.

Dette eksperimentet danner ikke bare utgangspunkt for en diskusjon om hvordan man kan organisere prosedyrer for læring og utvikling i det daglige arbeid på avdelingsnivå, men er

også et oppslag til en ”ny” forståelse av hva horisontal karriere for avdelingsbefalet kan bety på avdelingsnivå.

2.4 Læringselementer

For at erfaringslæring skal bidra til utvikling av en organisasjon, er det nødvendig at erfaringer tematiseres, kvalitetssikres og nedfelles i organisasjonens rutiner. Det siste fordrer ofte at diskusjoner av erfaringer finner form på bakgrunn av en felles plattform som reglementer eller som del av en eller annen form for felles praktisk erfaring. De som møtes for å dele erfaringer, må på en eller annen måte diskutere med utgangspunkt i en felles referanseramme som gjør det mulig å etablere en felles forståelse av fenomenet som er oppe til debatt. Utgangspunktet for at slike prosesser skal finne sted, er at det eksisterer arenaer for et slikt formål. Imidlertid er det ikke tilstrekkelig at en avdeling har etablert møteplasser og satt av ressurser og tid til møter. De som møtes, må altså ha noe å snakke om slik at møtene produserer kunnskap som enten kan tas inn i drift eller som kan gi relevante impulser og dermed kan være til ettertanke for deltakerne. Det siste fordrer gjerne at de som deltar, enten jobber med parallelle arbeidsoppgaver, eller at det eksisterer en eller annen form for oppgaveavhengighet mellom deltakerne. Det er på en slik bakgrunn at dette prosjektet har etablert fagspesifikke fora for kunnskapsutvikling og forbedringsarbeid.

Det er innenfor rammen av slike fora man lett finner frem til felles problemer og behov som igjen kan finne sine løsninger gjennom diskusjoner som tar utgangspunkt i den enkeltes arbeidserfaring (Garvin 2000). Så kan det retorisk hevdes at personlig erfaringer har liten verdi for organisasjonen før den er tematisert og delt. Det som uansett denne studien kan vise, er at det å samle medarbeidere til faglige diskusjoner, er et virkemiddel for å sette ord på og undersøke yrkeskunnskap som er inneforstått, og som til daglig kanskje ikke er så enkelt å begrunne eller forklare hvor kommer fra. Gjennom å tematisere egen praksis og oppfatninger skapes det slik denne studien viser, forutsetninger for å bygge en felles referanseramme på tvers av avdelinger og en kultur for å dele. Vi ser eksempelvis hvordan manglende arenaer som binder sammen ulike fag i TmBn, også skaper ”klikker” av profesjonelle soldater og befal som finner sin måte på sitt sted. Panserbataljonen er selvfølgelig i en annen situasjon da innslaget av vervede er lite, og da utdanningsaktivitetene på tvers av underavdelingene i grove trekk retter seg inn mot samme soldatgruppen. Det kan i en slik forbindelse være enklere for Panserbataljonen å koordinere aktivitetene enn for TmBn. På den andre siden erfarer vi hvordan fagfora i TmBn kunne vært et virkemiddel for å motvirke faglig og kulturell ”balkanisering”.

Dersom fagfora skal fungere effektivt, må de forankres i ledelsen og ha et formål som gjør det mulig å etablere en agenda integrert i avdelingens aktiviteter. Dette gir fagforumet en formell base som gjør det mulig å koble diskusjoner og erfaringsdeling til en strukturert aktivitet. Når fagforumets diskusjoner kobles til organisasjonens aktivitet / årshjulet, skapes det et bedre grunnlag for å synliggjøre nytteverdien av å dele erfaringer og dermed resultatene fra møtene. Det bør imidlertid understrekes at nytteverdien av slike fora henger nøye sammen med det mandat og den rollen fagforumet er gitt i den enkelte avdeling.

Kunnskap og forslag som fagforumet produserer, må på en eller annen måte institusjonaliseres i avdelingen. Forslag må kvalitetssikres gjennom diskusjoner knyttet til eksisterende dokumenter som eksempelvis standard operasjonsprosedyre (SOG) og lignende. Dette krever følgelig at det eksisterer formelle prosedyrer som sikrer at fagforumets forslag til forandring, som vedtas i avdelingen, også nedfelles som endringer i styringsdokumenter og

reglementer. I den forbindelse erfarer vi at det må etableres et tettere samspill mellom fagsjefer i Hæren og det arbeidet som gjøres lokalt, i den enkelte bataljon. I dag er dette samspillet for usystematisk og det er for tilfeldig hva som kommer hvem for øret. Ved at det etableres slike prosedyrer for avdelingenes erfaringslæring lokalt vil man ikke være så utsatt i forbindelse med at nøkkelpersoner slutter. Etablering av prosedyrer lokalt og opprettelse av koblingspunkter mellom Hærens avdelinger og fagsjefer er et lederansvar.

Fagfora kan neppe bare fungere som avdelingens internrevisjon. Det er med utgangspunkt i Panserbataljonen en viktig påminnelse at slike fora i seg selv skaper en egen dynamikk / samspill mellom bataljonen og aktører i omgivelsene. Eksempelvis kom FLOs representant til Panserbataljonen. Han møtte da fagforumet som fungerer som avdelingens nøkkelgruppe og som har mandat til å kvalitetssikre forslag og innspill fra eksterne aktører. Med andre ord, fagforumet regulerer grensene mellom bataljonen og eksterne miljøer i saker som omhandler CV-90.

Det er en erfaring at fagforumets sammensetning bør baseres på medarbeidere med erfaring og som har noe å bidra med i sakens anledning. Det er ikke til å underslå at i hvilken grad den enkelte får noe ut av det å delta på slike møter, eller i hvilken grad den enkelte kan bidra til forumets dynamikk, henger sammen med om deltakeren er involvert i slike diskusjoner i hjemmeavdelingen. Den enkelte deltaker må ha et språk som gjør det mulig å forklare praksis samtidig som dette språket ikke må være til hinder for at andre kan undersøke den samme praksisen gjennom dialog (Argyris & Schön 1996). Vi er her ved et kjernepunkt for at slike fora kan bli velfungerende. Dersom deltakerne skal ha nytte av å delta i et fagforum, forutsetter det etter min mening at de innehar en rolle i hjemmeavdelingen (eskadronen) som tilsier at de fungerer som lokale eksperter som er involvert i avdelingens faglige utviklingsarbeid.

2.4.1 Metodikk for utvikling av kunnskap i fagfora

Driften av fagforaene bør bygge på "after action review"(AAR). I følge Garvin (2000) er US Army den eneste organisasjonen som har klart å institusjonalisere AAR som del av en utvikling og evalueringsprosess. US Army utviklet på 1970-tallet "After Action Review" som en strukturert tilnærming for å lære fra øvelser og trening. Årsakene til suksess eller fiasko under øvelser var ofte uklare, og AAR ble utviklet som et verktøy for at deltakerne skulle lære av treningen de gjennomførte og gjennom evaluering utvikle kunnskap om en gitt situasjon når den var over. Bruk av AAR som et effektivt virkemiddel for læring og utvikling av praksis bygger på eksistensen av læringsarenaer som involverer deltakerne i refleksjon og gjensidig utveksling av erfaringer over måten et oppdrag / oppgave blir planlagt og gjennomført på (HQ Department 1993, US Army leadership manual 2004). Hensikten er å bruke gårsdagens erfaring til morgendagens planlegging. AAR bygger på en prosess forankret i involvering, åpenhet og læring og er ikke ment å være en teknikk for å fikse et definert problem (HQ Department 1993). Denne tilnærmingen til erfaringslæring har hatt stor suksess i US Army og gjennomføres som en naturlig del av avdelingenes trening og øving. I US Army er AAR en del av SOP.

AAR bygger lærende arbeidsfellesskap ved at ulike fagpersoner/ fagmiljøer i etterkant av et oppdrag blir satt til å utvikle en felles situasjonsforståelse som utgangspunkt for å gjøre det bedre neste gang. AAR kan av den grunn sees på som en metode for at ledere og medarbeidere skal involveres i og utvikle eierskap til avdelingens forbedringsarbeid og der praktiske erfaringer danner grunnlaget for å prestere bedre. AAR understøtter betingelser for

voksnes læring. Voksne lærer best når de ser relevansen av aktivitetene, eksempelvis ved at de kan ta i bruk egne erfaringer for å løse en problemstilling som er relevant for utførelsen av eget arbeid (Knowles, et.al. 1984). I dette ligger underforstått at AAR er forankret i en tilnærming til læring som bygger på samspillet mellom aktiv eksperimentering og refleksjon over denne aktiviteten (Schön 1983). Refleksjon over praksis skaper grunnlaget for utvikling av ny kunnskap som forbereder den lærende for møte med nye situasjoner (Boud, Cohen & Walker, 1993). Dersom ikke aktiviteten skjer i samspill med felles refleksjon over erfaringer, produseres neppe kollektiv kunnskap for å utvikle ny praksis.

AAR representerer i den forbindelse en erfaringsbasert og syklisk tilnærming til læring som inkluderer følgende steg: *planlegging, forberedelser* (Before Action Review), *aksjon* og *refleksjon*. Det er dette synet på læring og kontinuerlig forbedring som gjør AAR til en kilde for å opprettholde kvaliteten på utdanning, trening og dermed Hærens evne til å gjennomføre vellykkede operasjoner.

Spørsmål som ofte stilles i forbindelse med AAR, kan være:

1. Hva ønsket vi å oppnå?
2. Hva skjedde / hva ble resultatet når det gjelder det vi skulle oppnå og standarder for oppgaveløsning?
3. Hva var mulige årsaker til det som skjedde?
4. Hva må vi opprettholde?
5. Hva må vi forbedre?

Det kan være vanskelig å lære av AAR dersom det ikke i forkant er gjennomført en prosess som forbereder medarbeiderne på det som skal skje og som knytter det til spørsmålene i AAR. I den forbindelse er ”Before Action Review” (BAR) en metode som bidrar til å skape gode betingelser for gjennomføring av AAR. Hensikten med BAR er å hjelpe medarbeidere til å uttrykke hva man ønsker å oppnå med aktiviteten. Ved at det pekes på formål i forkant, åpner BAR for diskusjoner som kan hjelpe til å forutse problemstillinger som vil dukke opp underveis. Gjennom refleksjon over det som skal skje og hva som kan dukke opp av hindringer på veien, skapes det rom for å reflektere rundt erfaringer deltakerne har fra lignende situasjoner. BAR kan derfor være et godt utgangspunkt for å begrepsfeste hvorfor fagforaene kan jobbe med bestemte problemstillinger som følger av årshjulet til avdelingene.

Spørsmål som ofte stilles i forbindelse med BAR kan være:

1. Hva er intensjonen/ formålet med treningen?
2. Hvilke utfordringer kan vi anta vil dukke opp?
3. Hva er våre erfaringer fra tidligere tilsvarende situasjoner?
4. Hva tilsier at vi vil oppnå suksess denne gangen?

Som metode for erfaringsbasert læring kan en kombinasjon av AAR og BAR være et effektivt virkemiddel for å omdanne erfaring som deles og utvikles i foraene til ny praksis i

avdelingene. Sammenhengen mellom arbeidet som skjer i fagforaene og operativ effekt i avdelingene handler etter min mening om de kvalitative sidene ved bruken av AAR og BAR som metodikk for læring og kontinuerlig forbedring.

AAR er en metodikk for å involvere medarbeidere i utviklingen av avdelingens forbedringsarbeid og der praktiske erfaringer vunnet gjennom trening danner grunnlaget for utvikling av kollektiv kunnskap. Det er imidlertid ikke tilstrekkelig at det etableres arenaer for slik deltakelse. Like viktig er det å stille enkelte formelle krav til at argumenter skal erkjennes legitime. Betingelser for dette hviler på tre grunnleggende premisser: 1) arenaene må sikre bred deltakelse, 2) deltakerne må ha relevant erfaring og kunne formidle og diskutere erfaringen, og 3) deltakelse må kunne påvirke beslutninger og planer (Gustavsen 1992). Et slikt perspektiv på utvikling av praksis handler om å utvikle en innovativ arbeidsform ved at diskusjoner organiseres slik at de sikrer et så bredt tilfang av perspektiver og praktiske erfaringer som mulig. Ansattes mulighet til å delta i slike fagfora er i seg selv en kunnskapsutviklingsprosess som ikke minst gir trening i å undersøke avdelingen som sted for utvikling og læring.

2.5 *Oppsummering: militære erfaringer i bruk*

Fagfora for utvikling av erfaringsbasert kunnskap kan ikke vedtas, men må skapes gjennom medvirkningsbaserte prosesser som involverer medarbeidere i å komme med innspill til hva hensikten med slike fora kan være, og hvilke områder som det vil være ekstra nyttig å rette oppmerksomheten mot. Dersom slike fora skal fungere som pilarer i avdelingens forbedringsarbeid, må ledelsen ikke bare være villig til å bruke ressurser til slike fora, men ledelsen MÅ også holde tak i tråden og være representert på møtene. Videre er det vesentlig at følgende momenter må ivaretas:

- Forumet bør være innrettet mot et avgrenset faglig tematisk område.
- Mandat, rolle og bakgrunn for arbeidet må avklares.
- Forumets aktivitet bør struktureres ved at det arbeides i takt med avdelingens årshjul.
- Forumet bør gis ansvar for å organisere samarbeidet med tilsvarende eksterne fag / operative miljøer.
- Det må etableres prosedyrer som sikrer samspill mellom kunnskap produsert av forumet og utarbeidelser av grunnlagsdokumenter som SOG / reglementer osv.
- Forumets sammensetning må gjenspeile deltakere med erfaring og som er gitt en ekspertrolle i egen avdeling.
- Ny kunnskap generert av forumet må kvalitetssikres i bataljonen før den eventuelt sendes videre til Hæren.
- Dersom lokale prosedyrer for erfaringslæring i bataljonene skal komme Hæren til gode, forutsetter det en tettere kobling mellom fagfora og fagsjefer i Hæren.
- Metodisk bør fagfora drives av prosesser knyttet til "after action review" og "before action review". Dette er prosesser som binder sammen erfaringsbasert kunnskap og handling.

3.0 *Oppfølging av studien*

Dersom erfaringslæring skal bli en integrert del av Hærens kontinuerlige forbedringsarbeid, forutsetter det ikke bare overgripende strukturer som sikrer flyt og spredning av relevant informasjon; i like stor grad krever det at lokale avdelinger har prosedyrer for å utvikle og kvalitetssikre kunnskap som produseres i kjølvannet av operasjoner ute, trening og øvelser. Ved at å etablere slike prosedyrer som del av daglig drift, kan Hærens avdelinger bli bedre på å løse oppdrag på tross av diskontinuitet pga. utskifting av personell o.a. Dersom håndtering av militære erfaringer skal forankres i linja, forutsetter det imidlertid en organisering som både genererer anvendelig kunnskap, som gjør det mulig å dele erfaringer åpent og som samtidig fungerer som et lokalt "mottaksapparat" for nye impulser, rutiner, prosedyrer osv. som initieres sentralt i Hæren. Forankring av slike prosedyrer er imidlertid lettere sagt enn gjort. Erfaringen fra dette prosjektet er at dersom ikke den enkelte avdeling og medarbeider erfarer arbeidsformen som nyttig for den enkelte og noe som gir "økt effekt på bakken", er det vanskelig å få slike fagfora som her er beskrevet, til å fungere optimalt. Etablering av prosedyrer for å identifisere, kvalitetssikre og anvende militære erfaringer må av den grunn ta utgangspunkt i lokale problemstillinger og deltakende prosesser som er tilpasset den enkelte avdelings behov og forutsetninger.

På bakgrunn av erfaringer med disse delstudiene foreslås følgende:

1. Med eksemplet fra Pansrebataljonen bør det etableres tilsvarende medvirkningsbaserte prosesser i andre hæravdelinger. Det anbefales å bruke arbeidsseminar som fremmer medvirkning som verktøy for å organisere arbeidet på avdelings-/bataljonsnivå. Parallelt med at militære erfaringer operasjonaliseres på avdelingsnivå bør fagsjefene utarbeide planer / prosedyrer slik at det lokale engasjementet skjer innenfor en strukturert ramme som bidrar til operativ effekt i Hæren. I dette ligger underforstått nødvendigheten av å etablere kanaler som sikrer kontinuerlige tilbakemeldinger mellom fagsjefsnivå og avdelingenes fagfora.
2. Det bør etableres en bredt sammensatt arbeidsgruppe i Hæren som gis som mandat å utarbeide forslag til prosedyrer for hvordan Hæren i det videre skal jobbe med problemstillinger relatert til bedre utnyttelse av erfaringer. Dette prosjektet viser at resultatet av dette arbeidet i vesentlig grad handler om arbeidsform som engasjerer, motiverer og som avdelingene ser resultatene av.
3. Hæren etablerer et konsept for innføring av trenerstilling på eskadron- og bataljonsnivå. Dette er et tiltak som bidrar til å understøtte avdelingsbefalets behov for horisontale karriereveier og som samtidig ivaretar Hærens behov for å utvikle og beholde nøkkelkompetanse.
4. Det etableres et kvalifiseringskurs for avdelingsbefal. Et kurs som kvalifiserer for opprykk fra sersjant til fenrik og fra fenrik til løytnant. Disse kursene bør dels vektlegge militære fag og undervisningslæring / pedagogikk. Årsaken er at avdelingsbefal skal kvalifiseres som trenere og instruktører. Det foreslås at Krigsskolen i samarbeid med TRADOK eller andre relevante fagmiljøer i Forsvaret utvikler en modell for et slikt program.

Litteraturliste

- Abbot, A. (1988): *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labour.* The University of Chicago Press. Chicago and London.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996): *Organizational learning II.* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bakka, F., Fivelsdal, E., Nordhaug, O. (2004): *Organisasjon og ledelse.* Cappelen Forlag AS. Oslo
- Beerman, K. (2006): *Increasing Army Retention Through Incentives.* Army War College. Carlisle Barracks. Pennsylvania.
- Boud, D., Cohen, R. and Walker, D (es.) (1993): *Using Experience for Learning.* Buckingham, England: Society for Research into Higher education and Open Learning Press.
- Committee of Public Accounts (2007): *Recruitment and Retention in the Armed Forces.* Thirty-fourth Report of Session 2006–07. Report ordered by The House of Commons. London: The Stationery Office Limited.
- Forsvarssjefen (2007): *Forsvarsstudien 2007.* Oslo
- Fransson, G. (2006): *At se varandra i handling.* Institusjon for undervisningsprosesser, kommunikasjon og lärande. Lärarhøgskolan. Stockholm.
- Freidson, E. (2001): *Professionalism. The Third Logic.* Polity Press. Cambridge.
- Fricker, R. D., Hosek, J. Totten, M.E. (2003): *How Does Deployment Affect Retention of Military Personnel?* Rand research report. Santa Monica, California.
- Garvin, D.A. (2000): *Learning in Action. A Guide to putting the learning Organization to Work.* Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
- Gustavsen, B. (1992): *Dialogue and Development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life.*, Van Gorcum. Assen Maastricht
- Hundevadt, K. (2008): *I morgen angriber vi igen.* Jyllands-Postens Forlag.
- Knowles, M. S. et al (1984) *Andragogy in Action. Applying modern principles of adult education,* San Francisco: Jossey Bass.
- Kristiansen, S.T. (2009): *En framtid som avdelingsbefal.* Kugl. Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift. Nr 4. Stockholm.
- Mccoy, B.P. (2003): *The Passion of Command.* Marine Corps Association. Quantico, Virginia.
- NOU (2007:15): *Et styrket forsvar.* Forsvarsdepartementet. Oslo
- Pendry, J.D. (2000): *The three Meter Zone. Common Sense Leadership for NCOs.* Presidio. Novato.
- Schön, D.A. (1983): *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action* Basic Books. New York.
- Snider, D.M and Matthews, L.J. (eds.) (2005): *The Future of the Army Profession.* The McGraw-Hill Companies.
- Stoker, C. & Crawford, A. (2008): *Surface Warfare Officer Retention: Analysis of Individual Ready Reserve Survey Data.* Naval Postgraduate School Naval Postgraduate School, Monterey, California
- Thorsrud, E. & Emery, F. (1969): *Mot en ny bedriftsorganisasjon.* Tanum. Oslo
- Sørhaug, T. (1996): *Om ledelse. Makt og tillit I moderne organisering.* Universitetsforlaget. Oslo

Wong, L. (2000): *Generation Apart: Xers and the Baby Boomers in the Officer Corps*. Strategic Studies Institute.

Midlertidig oppsummering av inntrykk fra dialogkonferanse om avdelingsbefalsordningen

Krigsskolen, 4. og 5. september

Dette referatet oppsummerer de punktene som ble diskutert. En del poenger ble gjentatt under flere av sesjonene, og disse er ikke repetert under. Et notat med en noe fyldigere redegjørelse og kort analyse vil foreligge etter grenaderkonferansen som gjennomføres i tiden 20–21/9.

Ellen-Marie Forsberg, AFI, 6. sept. 07

Resultater

Gruppesesjon 1: Problemer

Oppgave: Hæren ønsker at avdelingsbefalet skal stå i stilling til fylte 35 år. Hva ser dere som de største problemene med å stå i stilling til denne "aldersgrensen"?

- Utdanningsbonus tilsvarende ikke normert tid for å gjennomføre en bachelor
- Ingen karriereplaner
- Det er vanskelig å gjennomføre sivil utdanning gjennom avdelingsbefalsordning – man er dårlig rustet for andre jobber når man går ut av Hæren og man er relativt gammel i forhold til å starte ny utdanning/karriere.
- Utdanningstilbudet underveis er for dårlig – både for militære formål og sivile – og det er vanskelig å gjennomføre utdanning ved siden av jobb grunnet et høyt arbeidspress
- Dårlig kommunikasjon om hva avdelingsbefal er (rettigheter og plikter, samt oppgaver) både overfor avdelingsbefalet selv og overfor andre i avdelingene. Kunnskapen ute ved avdelingen om avdelingsbefalsordningen og hva den fordrer er for dårlig.
- Dårlig lønnsutvikling
- Sosiale forhold:
 - o langt hjemmefra og dårlige hjemreiseforhold
 - o mer kummerlige boligforhold enn jevnaldrende (særlig når man nærmer seg 35 år)
 - o geografisk plassering gjør det vanskelig å treffe/ha med seg kjæreste/samboer

Gruppesesjon 2: Ideell normalkarriere

Oppgave: Vi forutsetter at du ønsker å stå i stilling til fylte 35 år. Hvordan ønsker du at en slik "normal-karriere" ideelt sett ser ut?

- Den ideelle normalkarriere vil variere ut fra hvilket fag man jobber innen – f.eks. operativ, kontra mer administrative stabsfunksjoner. Det bør allikevel være en felles progresjon i avdelingsbefalskarrieren uavhengig av om man velger operative eller stabsrelaterte karriereløp slik at det kan være mulig å skifte karriereløp (fra operativ til stab eller omvendt). Dette henger også sammen med et utstrakt behov for å ha tilgang til jobber som gir "pusterom".
- Det er forskjellige modeller for hvordan karriereløpet skal se ut, men alle inneholder følgende elementer:

- Grunnperiode ute i operativ avdeling på lag/ troppsnivå
- Deretter utdanning/stillingstilbud som kvalifiserer for å avansere videre: fra sersjant til lagfører, fra fenrik til nestkommanderende i tropp, og fra løytnant til troppssjef. Her kan karriereveiene deles opp i operativ, stab eller logistikkfunksjoner med mulighet for overganger mellom de ulike retningene.
- Parallelt bør det legges inn utdanningstilbud som kvalifiserer til sivil karriere, enten som del av arbeidet som avdelingsbefal eller som utdanningspermisjon
- Det bør legges inn en eller flere intops perioder i løpet av karrieren
- Etter at man har gått ordningen til ende skal man
 - være rustet til en sivil karriere
 - være berettiget en overgangsordning som kan gi KS-1 status
- Det ble også foreslått at man får et bonusår etter hvert femte år, der man etter dette året kan velge om man vil komme tilbake.
- Det må legges til rette for at avdelingsbefalet som kompetansebærere utnyttes i forbindelse med kompetanseoverføring til nye i avdelingen.
- Det må legges til rette for at utdanningsløpet ikke brytes ved at man blir forflyttet til andre steder eller andre avdelinger som ikke legger til rette for fortsettelse
- Den ideelle normalkarrieren må følge en karriereplan som man bør få hjelp til å sette opp og der en overordnet har ansvar for å følge opp denne i videre beslutninger. Dette er ikke praksis i dag.
- Man kan innføre et poengsystem for utdanning og praksis som kan brukes i konkurranse om stillinger internt, og kan gi uttelling også sivilt (om det kan gjelde som studiepoeng).
- Det må være forutsigbarhet når det gjelder utenlandsopphold, både i forhold til utdanning og i forhold til familie

Gruppesesjon 3: Hemmende og fremmende faktorer

Oppgave: Er det i Hæren organisatoriske, ledelsesmessige eller kulturelle forhold som kan virke fremmende eller hemmende på innføring av avdelingsbefalsordningen?

Hemmende:

- Statusskillet på yrkes- og avdelingsbefalet – man er opphengt i kategorier snarere enn kompetanse. Dette gjør det vanskelig for avdelingsbefalet å inneha stillinger som medfører at de får en faglig posisjon som gir innflytelse uavhengig av gradsnivå.
- Kompetanse og ansiennitet anerkjennes for dårlig. Dette er viktig særlig på lavt nivå. En sersjant kan være enten 10 eller 1 år gammel – ingenting identifiserer denne forskjellen.
- Mangel på fornuftig lønnsutvikling gjennom karrieren
- Liten kjennskap om og kompetanse på ordningen
- Bemanningssituasjonen i Hæren fører til intern konkurranse om personell og et større antall korttidsengasjerte i forhold til langsiktig arbeidskraft.
- Hardt arbeidspress, lite ressurser og rask utskifting av ledere vanskeliggjør kontinuerlig langsiktig satsning og oppfølging av den enkelte.
- Avdelingsbefal på lavt nivå blir 'dyttet' ut av folk fra GBU/KS (de presses oppover eller til siden – og i verste fall nedover)

Fremmende:

- Arbeidsmiljøet er stort sett godt og ordningen bidrar til å bygge avdelingstilhørighet
- Korpsånden er sterk
- Avdelingsbefalsordningen bidrar til forutsigbarhet –som er positivt for avdelingene og personellet

- Motiverende faktorer:
 - o fleksibilitet i det daglige arbeidet
 - o frihet i jobben i forhold til arbeidstid
 - o varierte arbeidsoppgaver
 - o Stor mulighet for egenutvikling når det gjelder arbeidsoppgaver og utfordringer

Det ble notert at enkelte avdelinger hadde innført avdelingsbefalsordning med større suksess enn andre. Det ble anbefalt å merke seg hva disse avdelingene hadde gjort slik at andre avdelinger kunne lære.

Gruppesesjon 4:

Hovedoppgave: Hvilke elementer er det viktig for Hæren å få konkretisert i handlingsplanen? (Her besvarte 3 grupper oppgave 4a og 1 gruppe oppgave 4b).)

Oppgave 4a: Karriereplan på avdelingsnivå

a) Karriereplan på avdelingsnivå: Hvordan bør en karriereplan på avdelingsnivå se ut (henholdsvis PBN, TMBN, CSSBN og BN2)?

- Hvilke stillinger/funksjoner (som i dag ikke finnes) er det som burde foreligge for avdelingsbefal som kunne bidra til et mer attraktivt horisontalt karriereløp?

Her ble det skissert opp ulike karriereløp i tråd med den ideelle normalkarrieren beskrevet i gruppesesjon 2.

Oppgave 4b: Tiltak for å bevisstgjøre om avdelingsbefalsordningen og knytte anseelse til avdelingsbefal.

Hva må til for at avdelingsbefalets kompetanse og erfaring anerkjennes i avdelingen?

- Hvilke tiltak bør iverksettes på kort og lang sikt for å bevisstgjøre om kompetansen til avdelingsbefalet og slik at avdelingsbefalet bedre kan utnyttes som en ressurs i bataljonen.

Diskuter herunder informasjon og opplæring av sjefer, oppgraderingskurs, striper, etc.

- Flere stillinger bør åpnes for avdelingsbefal. For mange fagstillinger må man ha kapteins grad, og da får ikke avdelingsbefal mulighet til å søke. Disse stillingene må åpnes for avdelingsbefalet.
- Bør være en positiv innstilling/reklame helt fra toppen. Man skal anerkjennes for å bruke sine beste år på å være i felt, i stedet for å sitte på skolebenk.
- Synliggjøring av tjenestear. Eks: 1 stripe for 1 år, 2 striper for 2 år, etc. Her satte man imidlertid spørsmålstegn ved hvorvidt det virkelig ville hjelpe.
- Når taket er 35/38 år mister Forsvaret mye kompetanse. Det kan være hensiktsmessig å da la tidligere avdelingsbefal søke yrkesbefalsstillinger i større grad enn hva som er tilfelle i dag. Det foreslås at åremålskontrakt kan være aktuelt etter endt avdelingsbefalsordning?

Gruppesesjon 5

Hovedoppgave: Prosessen videre:

Hvordan bør den videre prosessen legges opp og hvordan vil avdelingsbefalet at de selv skal mobiliseres?

(Her besvarte tre grupper oppgave 5a), mens en gruppe diskuterte 5b).)

Oppgave 5a: Styringsgruppe

Det forutsettes at det etableres en styringsgruppe for gjennomføringen. Hva bør den rette kompetanse og sammensetning av en slik styringsgruppe være?

- Det bør opprettes en sentral styringsgruppe som bør bestå av:
 - o BFO og NOF
 - o PØS
 - o FPT
 - o avdelingene representert på G- og S-1 nivået (for å unngå 14 lokale tolkninger av løsningen)
 - o avdelingsbefal
 - o representant fra TRADOK
- Man diskuterte også hvor mange og hvem som skulle representere avdelingsbefalet. Det var enighet om at det bør være bredde vertikalt og horisontalt – fra 1 og 2 års sersjant til løytnant og både operative og støttefunksjoner. Dette endte med at 4–5 avdelingsbefal meldte seg som frivillige til å delta i den videre planprosessen med innføring av ordningen i Hæren.
- Det ble her notert at det er et problem at avdelingsbefalet ikke har en representant/ talsmann i Hæren (heller ikke lokalt på avdelingsnivå).

Oppgave 5a: Avdelingsbefalets bidrag til lokal implementering

b) Hvordan kan avdelingsbefalet bidra til implementeringen av avdelingsbefalsordningen i Hæren?

- Diskuter spesielt hvordan avdelingsbefalet kan ta en mer aktiv rolle lokalt når det gjelder gjennomføringen av tiltak for å implementere avdelingsbefalsordningen?

- Det bør informeres bedre om ordningen før, under og etter befalsskole. På denne måten unngår man personell som går inn i ordningen på feil grunnlag.
- Det ble også tatt opp behovet for at også Krigsskolen bør sette større fokus på hva avdelingsbefalsordningen er og hva det betyr at man har spesialistbefal i avdelingene.
- Ordningen må evalueres kontinuerlig – dette er vanskelig med dagens arbeidspress på kontorene
- Ordningen må følges opp bedre på mange nivåer og spesielt må S-1 følge bedre opp lokalt.
- Det bør etableres forum for avdelingsbefal knyttet til geografisk sted (på tvers av bataljonene eller på avdelingsnivå) - som kan dele erfaring slik at man lettere kan koordinere og ta tak i problemene som dukker opp i implementeringen
 - o Dette fora bør være sammensatt av avdelingsbefal på forskjellige nivåer samtidig som det bør være stor bredde i funksjoner
 - o Ved bl.a. referat skal de melde tilbake om problemer osv. til f.eks. avdelingssjefsmøter.
- En avdelingsbefalskoordinator bør opprettes (på lik linje med familiekoordinator).
 - o Bør finnes på bataljonsnivå.
 - o Skal fungere som bindeledd mellom avdelingsbefal og ledelse
 - o Bør ha ansvar for oppfølging av karriereløp opp mot S-1.
 - o Bør være med i avdelingsbefalsforumet og rapportere videre oppover

Vedlegg A: Deltagerliste

Lt. Knut Eidsæchter	TmBn
Lt. Stian Hopmark	TmBn
Fenr. Espen Tandstad	TmBn
Fenr. Bjørn Eidnes	TmBn
Fenr. Lars Hauge	TmBn
Lt. Brynjar Kværnstuen	HMKG
Fenr. Heidi Hagaløkken	HMKG
Myhr	KS
Kad	KS
Fenr. Torgil Hauge	Sbbn
Avd.befal	TRADOK
Lt. Olav Hallingstad	Ing.Bn
Lt. Henning Sjøvaag	Ing.Bn
Lt. Marianne Werstad	CSSBN
Fenr Tone- Merethe Schiøll Melhus	CSSBN
Sjt. Carina Stuland Bøthun	CSSBN
Lt Lars Jonas Lindstrøm Westerfjell	SanBn
Fenr. Rune Isvik	Ebn
Fenr. Fredrik Tandberg	GSV
Lt. Jan Kristian Kjølstad	Pbn
Sjt. Cato Johnsen	Pbn
Fenr. Michael Thomassen	Bn2
Forh.led. Tom Skyrud	BFO
OTV Pål Sævik	BFO
OTV Rooseboom De Vries, Jean Bobèr/Chris Lindseth	NOF
OTV Torbjørn Liestøl	NOF
Kapt. Siri Schjølberg	HSTY Stab
Maj. Sigrid Hjortland	FPT Hær/HV
Brig. Per Sverre Opedal	PØS
Thyssen	TRADOK
Kapt. Håvard Johansen	TRADOK P
Svein Tore Kristiansen	KS

Vedlegg B: Program

4. september

1200 Innledning v/ Brig. Per Sverre Opedal og forsker Svein-Tore Kristiansen

1230 Gruppesesjon 1:

Hæren ønsker at avdelingsbefalet skal stå i stilling til fylte 35 år. Hva ser dere som de største problemene med å stå i stilling til denne "aldersgrensen"?

1330 Presentasjon av gruppenes arbeid i plenum

1400 Gruppesesjon 2:

Vi forutsetter at du ønsker å stå i stilling til fylte 35 år. Hvordan ønsker du at en slik "normal-karriere" ideelt sett ser ut?

1530 Presentasjon av gruppenes arbeid i plenum

1600 Middag

1700 Gruppesesjon 3:

Er det i Hæren organisatoriske, ledelsesmessige eller kulturelle forhold som kan virke fremmende eller hemmende på innføring av avdelingsbefalsordningen?

1830 Presentasjon av gruppenes arbeid i plenum

5. september

0830 Gruppesesjon 4:

Hvilke elementer er det viktig for Hæren å få konkretisert i handlingsplanen.

a) Karriereplan på avdelingsnivå: Hvordan bør en karriereplan på avdelingsnivå se ut (henholdsvis PBN, TMBN, CSSBN og BN2)?

- Hvilke stillinger/funksjoner (som i dag ikke finnes) er det som burde foreligge for avdelingsbefal som kunne bidra til et mer attraktivt horisontalt karriereløp?

b) Hva må til for at avdelingsbefalets kompetanse og erfaring anerkjennes i avdelingen?

- Hvilke tiltak bør iverksettes på kort og lang sikt for å bevisstgjøre om kompetansen til avdelingsbefalet og slik at avdelingsbefalet bedre kan utnyttes som en ressurs i bataljonen. Diskuter herunder informasjon og opplæring av sjefer, oppgraderingskurs, striper, etc.

0930 Presentasjon av gruppenes arbeid i plenum

1000 Gruppesesjon 5:

Proessen videre:

Hvordan bør den videre prosessen legges opp og hvordan vil avdelingsbefalet at de selv skal mobiliseres?

a) Det forutsettes at det etableres en styringsgruppe for gjennomføringen. Hva bør den rette kompetanse og sammensetning av en slik styringsgruppe være?

b) Hvordan kan avdelingsbefalet bidra til implementeringen av avdelingsbefalsordningen i Hæren?

- Diskuter spesielt hvordan avdelingsbefalet kan ta en mer aktiv rolle lokalt når det gjelder gjennomføringen av tiltak for å implementere avdelingsbefalsordningen?

1100 Presentasjon av gruppenes arbeid i plenum

Veien videre v/Oblt Jens Dølør

1130 Avslutning

Vedlegg B: Referat grenaderkonferansen

Oppsummering av inntrykk fra dialogkonferanse om grenaderordningen

Krigsskolen, 20. og 21. september

Dette referatet oppsummerer de punktene som ble diskutert. En del poenger ble gjentatt under flere av sesjonene, og disse er ikke repetert under. Et notat med en noe fyldigere redegjørelse og kort analyse vil foreligge i løpet av oktober.

Ellen-Marie Forsberg, AFI, 23. sept 07

Resultater

Sesjon 1: Problemer

Hæren ønsker at grenaderene skal forbli lenger i stillingen. Diskuter hvorfor ikke grenaderene forblir lenger i stillingen.

- Korte kontraksperioder og manglende mulighet for fast ansettelse gjør at grenaderyrket nødvendigvis blir et mellomstadium.
- Tidligere incentivordninger er nå fjernet. Utdanningsløpet det reklameres for fungerer ikke fordi det har blitt for vanskelig å gjennomføre det i tjenestetiden.
- Stor gjennomtrekk av grenaderer fører til dårlig faglig utvikling. Frustrasjon over å stadig måtte starte på scratch med kolleger er en årsak til at grenaderene ønsker å slutte tidlig.
- Rekrutteringen til yrket avspeiler ikke den faktiske situasjonen. Ved rekruttering forespeiles man god lønn og mulighet for utdanning. Lønnsutviklingen er ikke så god og utdanningspakken har ikke fungert.
- Lite forutsigbare arbeidsforhold og arbeidstid skaper vansker, bl.a. familiemessig. Treukersplaner fungerer bare til en viss grad, og det er vanskelig å få tatt ut fri når man selv ønsker det.
- Stor variasjon i grunnlønn mellom avdelingene skaper følelse av urettferdighet, og kan være drivkraft til mindre stabil arbeidskraft.
- Det er ikke lagt godt nok til rette for utdanning under tjenesten. Man blir sendt til utlandet eller man er for sliten til å gjennomføre det ved siden av jobben. Man er heller ikke garantert å få gå GBK.
- Vanskelig å etablere seg (m/familie) – med tanke på geografi og lønn. Familiepolitikk for grenaderer er unnnværende.
 - o Bolig (nå skal ikke grenaderer lenger ha like god tilgang til god bolig)
 - o Det bør være likestilling mellom grenaderer og befal når det gjelder tilgang på familiegoder
- Ved å verve seg og ikke ta utdanning sakker man akterut i forhold til sivile. Det er vanskelig å begynne på skolebenken når man er over 30 år
- Utfordringer i mindre avdelinger
 - o Manglende kompetanse på p-siden. Personelloffiserene kjenner ikke situasjonen til grenaderene. De vet ofte ikke om grenaderene skal behandles

som vernepliktige eller ansatte. Dette gjør at det f.eks. kan være vanskelig å få perm.

- Ansvar, arbeid, og definisjon av arbeidsoppgaver: Det hersker usikkerhet omkring hvilket ansvar grenaderene har lov til å ta. Grenaderene kan gjøre mange oppgaver som det er uklart om de får gjøre.
- De mindre avdelingene bør være organisert opp mot de større med tanke på å få være med på kurs osv.
- Tilbudet for stønadsreise/pendlerreise for dårlig (kun 2 reiser på år). Man kan søke om utvidet tilbud kun hvis man har forsørgeransvar.
- Manglende støtte til å utvikle karriereplaner. Nå må man sørge for karriereplan selv.
- En jobb som soldat i forsvaret er ikke sosialt akseptert i samfunnet på lik linje som å ha andre jobber.

Man mener at det som kommer frem her er representativt, - og gjenspeiler meningene også til de som har sluttet.

Sesjon 2: Ideell normalkarriere

Vi forutsetter at du ønsker å forbli grenader i flere 3 års kontraksperioder. Hvordan ønsker du at en "normal-karriere" for en grenader ideelt sett ser ut?

Viktig med mer langsiktige planer. En seksårsperiode bør inkludere:

- Grunnperiode med opplæring: Man trenger mer enn verneplikt
- Tjenestestilling.
- Etter en tid i tjenestestilling bør man få melde ønsker og behov:
 - For sivile utdanning og karriere
 - For militære studier og kurs
 - Bytte av stillinger eller avdelinger
- Kompetanseheving
- Bruk av kompetanse – f.eks mulighet til å skifte stilling fra operativ til utdanningstropp for å kunne lære bort sin spisskompetanse. Grenaderen er erfaringsbanken som Hæren må benytte seg av.
- Stadig vedlikehold av ferdigheter
- Sluttpakke – 1 års finansierte studier eller mulighet for å ta ut sluttpakken direkte i penger (som vil muliggjøre start av egen bedrift, huskjøp, eller lignende).

Karriereutviklingen må følges av mulighet til progresjon i lønn, boforhold og andre goder (som f.eks. antall besøksreiser). Det bør også være økonomisk bonus etter to år.

Karriereutviklingen bør være forutsigbar med planer som følges på halvårsnivå. Man bør kunne ta bevisste karrierevalg helt fra starten av. Det bør være mulig å bytte stilling uten å gå ned i lønn

Det kan være gunstig å operere med arbeidskontrakt fremfor årskontrakt og at man arbeider så lenge man er fysisk og psykisk skikket til det. Da kan man vurdere bonusordninger som f.eks. halv eller full pensjon etter et visst antall år eller en viss alder. Dersom mulige kontraksperioder for grenaderer utvides vil også familiepolitikk bli enda viktigere.

Sesjon 3: Hemmende og fremmende forhold

Er det i Hæren organisatoriske, ledelsesmessige eller kulturelle forhold som kan virke fremmende eller hemmende på innføring av grenaderordningen?

Det ble bemerket at dette spørsmålet burde også stilles på et kompanisjefsnivå. Heller ikke forsvarsstaben kjenner godt nok til ordningen. Man bør gripe bedre fatt i dette igjennom hele organisasjonen.

Organisatoriske hemmende faktorer:

- Det er hemmende at det ikke finnes boliger for grenaderer. Da ligner det ikke på et yrke. Det forventes mye av grenaderer, de må kunne forvente mye av arbeidsgiveren.
- Det er for lite kompetanse om grenadergraden på P-siden. De har ikke kompetanse på grenaderers rettigheter når de ansetter dem
- Ingen synliggjøring av erfaring
- Ulike lønnsforhold mellom avdelingene skaper frustrasjon.
- Korte kontraktperioder virker demotiverende på grenaderene.
- Hæren mangler et solid vervingsgrunnlag. Førstegangstjenesten må være bedre organisert og føles mer givende slik at flere vil la seg rekruttere videre. Den bør også gi bedre kompetanse slik at mulige grenaderrekrutter er mer kompetente. Kan det være en fordel å gi avdelingene større innflytelse på utformingen av førstegangstjenesten?

Organisatoriske fremmende faktorer:

- Gripbare avdelinger som kan og vil brukes både innenlands og utenlands.
- Komplekse oppdrag og materiell gir behov for grenaderer snarere enn vernepliktige (f.eks. i Sudan)

Ledelsesmessige hemmende forhold:

- Avdelingsnivå: Grad og stilling gjelder fremfor erfaring når det gjelder utførelse av oppdrag/oppgaver.
- Uvitenhet om erfaringsnivå i gren, - bare de som jobber direkte med grenaderer vet hva de kan brukes til
- Befal fra Krigsskolen kan bli usikre fordi de i grenaderene møter folk som er spesialistene og har mer kompetanse enn dem. De fra KS må ha en helt annen ydmyk overfor avdelingsbefal og grenaderer enn det de har hatt. De må forstå sin stilling på nytt når de kommer ut i praktisk arbeid. (De må kunne være sjefer, men samtidig lytte.)
- Det er omfattende uvitenhet og usikkerhet omkring regelverket for grenaderer og hvilke oppgaver de kan ta.

Ledelsesmessige fremmende faktorer:

- Ledelsen får 'profesjonelle' avdelinger. De som jobber der er frivillig ansatt og er da motivert og interesserte i å lære og dra avdelingen videre.

Kulturelle hemmende forhold:

- Grenaderene blir sammenlignet med et underoffiserskorps. Det er mange som ikke liker dette fordi det minner om et classeskille man i prinsippet har forlatt.
- Ukultur dyrker ukultur: de som opplever å ha blitt hakket på av overordnede hakker da videre på sine underordnede.
- Manglende anerkjennelse: I starten av grenaderordningen ble grenaderene (14 stk i gamle Telemarkbataljonen) gjennomført brukt i utdanning og opplæring i bataljonen. Alle de 14 sto hele perioden ut.

Kulturelle fremmende forhold:

- Godt kameratskap: de som liker Forsvaret liker å være grenaderer.

Sesjon 4: Karriereløp og anerkjennelse

Oppgave a) Design et karriereløp som gjør det ønskelig og mulig for grenaderer å stå lenge i jobb. Hvilke funksjoner bør et slikt karriereløp konkret inneholde?

- 6 årstjeneste:
 - o Første 3 år må inkludere samtrening, integrering i avdelingen og kompetanseheving
 - o 3-6 år: operativ avdeling
 - o 1 års etterlønnKompetanseheving militært eller sivilt. Ikke nødvendigvis utdanning, men kurs og annen kompetanseheving. Det bør være mulighet for å ta voksenopplæring i løpet av tiden.
- 12årstjeneste:
 - o Første 6 år operativ avdeling
 - o 6-12 år støtte/utdanningsavdeling
 - o Man bør ha mulighet til å stå i operativ tjeneste i 12 år (dersom man tilfredsstillere fysiske og psykiske krav)
 - o 3 års etterlønn. Dersom man ikke har utdanning kan man få den under disse 3 årene. Eller man kan starte bedrift.Det bør være mulighet for å ta voksenopplæring i løpet av tiden.
- Det ble også nevnt at man må få realistisk informasjon om stillingen ved rekruttering og at man bør få en informasjonssamtale før signering (ettersom det ikke alltid er jobbintervju) der arbeidsoppgaver, osv. blir presisert.
- For å beholde grenaderene lenge bør man ha medarbeidersamtaler som motiverer og der det gis tilbakemelding på det personlige plan. Gjennom disse samtale vil man avdekke om grenaderen er dårlig motivert, man har mulighet til å informere om ledige stillinger, osv.
- Det bør være mulighet for å gå GBK siste år i en seksårsperiode eller å kunne søke KS etter en 12-årsperiode.
- I løpet av total kontraktsperiode skal følgende være tilstede:
 - o nødvendige kurs
 - o sosial integrering
 - o oppfølging

Oppgave b) Hva må til for at grenaderers kompetanse og erfaring anerkjennes i avdelingen?

- Hvilke tiltak bør iverksettes på kort og lang sikt for å bevisstgjøre om kompetansen til grenaderene og slik at grenaderene bedre kan utnyttes som en ressurs i bataljonen

- Bør innføres et gradssystem for grenaderer som viser erfaring og om grenaderen har hatt store oppgaver og en ledende stilling. Det er viktig også i en internasjonal kontekst. Yrkesstolthet vil komme med synlige distinksjoner. Distinksjonene må skille bl.a. mellom grenader og lærling.
- Man bør få inneha spesialistfunksjoner i utdanningsavdelinger og evt. andre utvidede roller i forhold til erfaringsnivå
- Når grenaderordningen har fått gått seg til i noen år får man mer erfaring med ordningen og mer erfarne grenaderer. De med lang erfaring vil da automatisk få

anerkjennelse. Nå er de fleste grenaderer unge og uerfarne. Det må innarbeides i kulturen at grenaderene får sin fortjente anerkjennelse for erfaring.

- Etablering av grenaderportal på intranett.
 - o Nå er det slik at man hører om stillinger via kjente. Ved at ledige stillinger utlyses her gjør det enklere for folk å utvikle seg på tvers av avdelingene.
 - o Det må inneholde regelverk for hvordan grenaderer kan brukes
 - o Det bør inkludere en blogg (spørsmål om grenaderer) og utgjøre en kompetanseportal for de på p-siden
- Det må undervises i grenaderens rolle, erfaring og kompetanse, allerede i befalsskolen og KS. Her kan det være en grenader som underviser.
- Karriereplaner kan også bidra til anerkjennelse ved at det er en plan for hvor lenge personen skal sitte og hva han skal gjøre.
- Det bør være mer reklame for grenaderordningen, på lik linje med reklame for befalskole, osv. Man kan ikke regne med å rekruttere 1200 nye gjennom jungeltelegrafene. Men reklamen må være ærlig.
- Man må få grenaderene ut i avdelingene slik at folk kan se hva de kan gjøre
- Grenaderer bør brukes som foredragsholdere i skoler, etc.: Ettersom man har vært i mange intops kan man mye om spesielle land. Dette gjør en egnet til å trekkes inn i undervisningen bl.a. i videregående skole og i forsvarets utdanning. Dette vil være fint for rekruttering og økt anerkjennelse av spesialistkompetanse.

Sesjon 5

Proessen videre. Hvordan bør den videre prosessen legges opp og hvordan vil grenaderene at de selv skal mobiliseres?

Oppgave a) Hvordan kan grenaderene bidra til videreutviklingen av grenaderordningen i Hæren? Diskuter spesielt hvordan grenaderene kan ta en mer aktiv rolle lokalt når det gjelder gjennomføringen av tiltak for å videreutvikle grenaderordningen?

- En samvirkning mellom grenaderene og systemet – der grenaderene tar en aktiv rolle – er viktig for yrkesstolthet.
- Grenaderer bør være delaktige i videreutviklingen blant annet gjennom slike seminarer som dette. Det bør være representanter fra grenaderskiktet høyere opp i systemet uten at det skal gjennom veldig mange filter. Denne representanten bør være aktiv grenader og fungere som kontaktperson for grenaderene i avdelingene og fronte grenadersaken i ledelsen.
- Det bør være en delaktighet i karriereplanlegging med tanke på avdelingens og grenaderens beste.
- Hvis antall grenaderer skal øke dramatisk, må de som skal rekruttere få innspill fra grenaderene. Men aller helst bør det være grenaderer som rekrutterer grenaderer. Da blir det kanskje gitt et riktigere bilde av hva det innebærer å inneha jobben som grenader.
- Det bør opprettes en sentral arbeidsgruppe som kan bestå av et mindre antall grenaderer som stadig tjenestegjør i avdeling men som kan være med å utvikle dette videre (regelverk, handlingsplaner, osv.). Antallet representanter (og dermed størrelsen på arbeidsgruppen) bør være relativ til størrelsen på avdelingen (1 representant fra mindre avdeling, flere representanter fra større). Det er viktig at representantene fortsatt er i avdeling, så man er aktiv i grenadertilværelsen.

- Det bør opprettes lokale arbeidsgrupper der dette er hensiktsmessig (eks i TmBn). Der det er få grenaderer kan de kanskje slå seg sammen med andre små avdelinger. I arbeidsgruppene bør det være folk fra organisasjonene og arbeidsgiversiden.
- Grenaderene bør forsøke å følge opp lokalt og sørge for at avdelingene følger regelverket og sørge for større synlighet av grenaderene.
- Man må aktivt bruke fagforeningene.

Når det gjelder neste grenaderkonferanse ønsker man samme deltagere som i denne for å sikre utvikling og kontinuitet. Det ville vært fint om neste konferanse kan vise en fremgang, f.eks ved at den planlagte handlingsplanen foreligger. I planleggingen av slike fora bør man være oppmerksom på at det er store forskjeller mellom grenaderene, f.eks mellom administrative og operative, mellom læringer og erfarne grenaderer, osv. Disse har forskjellige behov.

Fra salen ble det notert at S1-offiserene burde være med i neste konferanse slik at man ikke bare snakker med seg selv. Da må man planlegge konferansen slik at den ikke ligger samtidig med konkurrerende konferanser og møter.

Oppgave b) Det forutsettes at det etableres en referansegruppe for videreutviklingen av grenaderordningen. Kom med forslag til sammensetning av en slik referansegruppe.

- Ønskeligheten av en slik referansegruppe ble understreket. Denne kunne inneholde bl.a. kandidater fra TmBn, Hsty nord, Tradok, Hsty sør, Istar og HJK.
- Representantene i gruppen bør formidle det som har vært diskutert i lokale grenaderforum slik at de ikke bare snakker på egne vegne. Mange av de viktige problemstillingene handler om lokal praksis.
- En for stor gruppe kan føre til mye synsing. 4-5 stk bør være tilstrekkelig.
- Gruppen bør:
 - o inkludere noen med erfaring, noen ferske, noen fra store og noen fra små miljøer, og det bør være en spredning i tjenestefunksjon.
 - o representere ulik sivilstatus
 - o representere arbeidsgiver TRADOK
 - o Tjenestemannsorganisasjonene

Det ble presisert at den planlagte gruppen skal sitte frem til sommeren juni 08 for å lage handlingsplan. Men en referansegruppe for grenaderene vil antagelig fortsette etter det.

Vedlegg A: Program

Konferanse om hvordan få grenaderer til å stå lenger i Hæren Hva skal til?

20.–21. september 2007

Sted: Hærens krigsskole. Regimentsalen.

Agenda

Dag 1

1100–1200	Lunsj i messa
1200	Innledning v/ kapt. Håvard Johansen
1230–1330	Gruppearbeid: Hæren ønsker at grenaderene skal forbli lenger i stillingen. Diskuter hvorfor ikke grenaderene forblir lenger i stillingen.
1330 – 1400	Plenum: Presentasjon av resultatene fra gruppearbeidet.
1400–1530	Gruppearbeid: Vi forutsetter at du ønsker å forbli grenader i flere 3års kontraktsperioder. Hvordan ønsker du at en "normal-karriere" for en grenader ideelt sett ser ut?
1530–1600	Plenum: Presentasjon av resultatene fra gruppearbeidet.
1600–1700	Middag
1700–1800	Gruppearbeid: Er det i Hæren organisatoriske, ledelsesmessige eller kulturelle forhold som kan virke fremmende eller hemmende på innføring av grenaderordningen?
1800–1900	Plenum: Presentasjon av resultatene fra gruppearbeidet.
1900	Slutt dag 1. Sosialt samvær!

Dag 2

0700–0800	Frokost
0830–0930	Gruppearbeid:

- a) Design et karriereløp som gjør det ønskelig og mulig for grenaderer å stå lenge i jobb. Hvilke funksjoner bør et slikt karriereløp konkret inneholde?
- b) Hva må til for at grenaderers kompetanse og erfaring anerkjennes i avdelingen?
 - Hvilke tiltak bør iverksettes på kort og lang sikt for å bevisstgjøre om kompetansen til grenaderene og slik at grenaderene bedre kan utnyttes som en ressurs i bataljonen.

0930–1000	Plenum: Presentasjon av resultatene fra gruppearbeidet.
1000-1100	<p>Gruppearbeid: Prosessen videre. Hvordan bør den videre prosessen legges opp og hvordan vil grenaderene at de selv skal mobiliseres?</p> <p>a) Hvordan kan grenaderene bidra til videreutviklingen av grenaderordningen i Hæren? Diskuter spesielt hvordan grenaderene kan ta en mer aktiv rolle lokalt når det gjelder gjennomføringen av tiltak for å videreutvikle grenaderordningen?</p> <p>b) Det forutsettes at det etableres en referansegruppe for videreutviklingen av grenaderordningen. Kom med forslag til sammensetning av en slik referansegruppe.</p>
1100–1130	Plenum: Presentasjon av resultatene fra gruppearbeidet.
1130-1145	Avslutning
1145	Lunsj

Vedlegg B: Deltagerliste

Gren. Endre Holsve	Art.Bn
Gren. Per Oskar Isdahl	Art.Bn
Gren. Anders Bratteng	Bn2
Sjef CSS Skv	HJK
Grenader	HJK
Greander	HJK
Gren. Thomas Brattebø Sørensen	HKS
Gren. Tone Moi	HKS
Gren. Tonje Irene Garstad	HKS
Kapt. Hjelseng, Tor Gjermund	HSTY Stab
Gren. Gøran Skollingsberg	Ing.Bn
Sven Tore Kristiansen	KS
Tom Rune Klemetsen	NTL Forsvaret
Gren Børre Jacobsen	Pbn
Magne Kvam	Personellforb.
Gren. Tobias Kristensen	TmBn
Gren. Kai-Marius Østvold	TmBn
Gren. Tom Marius Jenssen	TmBn
Gren. Jonny Olaussen	TmBn
Gren. Odd-Einar Nygård	TmBn
Gren. Pål Stensrud Pedersen	TmBn
Kapt. Håvard Johansen	TRADOK P
Ellen Marie Forsberg	AFI
Øyvind Pålshaugen	AFI

Vedlegg C. Oppfølging av konferanse. Notat Strat P

Svein-Tore Kristiansen
forskningsleder
Krigsskolen

TRADOK
Personell og kompetanse

Dato
6. mars. 2009

AVDELINGSBEFALSKONFERANSE 2009

På bakgrunn av fjorårets konferanse og de planene som der ble framlagt er det nå tid for å gi tilbakemeling til avdelingsbefalet på resultatet av konferansen, hva som er status hva gjelder avdelingsbefal i Hæren samt hvor går veien videre. Det foreslås derfor at man gjennomfører en tilsvarende konferanse som i fjor, men med et justert innhold og målsetning.

Det tas fra min side initiativ for å se på hvordan arbeidet med HLUK kan nå avdelingsbefalet. Dette initiativet søkes koblet til arbeidet med militære erfaringer slik at designet for ledertrening av avdelingsbefalet både er relevant for arbeidet de utfører og forankret i denne gruppens praktiske erfaringer. Avdelingsbefalskonferansen blir i så henseende en arena for tilbakemelding og utvikling av treningsprogrammet.

Avdelingsbefalskonferansen skal også være en arena der Hæren informerer om arbeidet med å implementere og forbedre ordningen, herunder hvordan man tenker rundt kompetanse, karriereveier og regler/ praksis for disponering.

Denne samlingen skal også bidra med eksempler på hvordan militære avdelinger kan utnytte avdelingsbefalet som en ressurs i eget forbedringsarbeid.

Konferansen bør avslutte med workshops som sier noe om dagens utfordringer og hva som bør gjøres videre. Herunder utarbeide problemstillinger som Strat-P kommende år bør engasjere seg i.

Svein-Tore Kristiansen
forskningsleder
Krigsskolen

Notat

Svein-Tore Kristiansen

Panserbataljonen

7.des 2007

INNSPILL TIL FORBEDRING AV UTDANNING OG TRENING EN SAMMENFATTET ORGANISASJONSANALYSE AV PBN

Dette notatet gir en oppsummering av en undersøkelse i panserbataljonen med fokus på betingelser for god trening og utdanning. Denne punktvisse tilbakemeldingen gis på grunnlag av vårens intervjuer med avdelingsbefal, denne rundens intervjuer med befall (-esk 6 og strv esk) og kadett Bakkes intervjuer. Til sammen er omtrent 60 befall i Pbn intervjuet. Data fra intervjuene er sammenlignet med funn til sikkerhetsinspektørens revisjonsteam og undersøkelse gjennomført av FS 07.

I panserbataljonen er man gode på utdanning og trening. Eskadronene går sammen om å lage kurs, befall fra esk 4 fulgte opp esk 3 på øvelse, befall fra santropp og esk 4 har hospitert hos hverandre for å tilføre kompetanse, et løytnantsforum er under etablering osv. Alt dette vitner om at det skjer mye godt og praktisk rettet læringsarbeid i bataljonen. Panserbataljonen har en sterk læringskultur preget av åpenhet og samarbeid rundt oppgaver. Eskadronene evaluerer øvelser og tjenesten forøvrig. Inntrykket som setter seg er at man er flink til å gi tilbakemeldinger samtidig som tilbakemeldinger etter øvelser legges inn i øvings SO garn som grunnlag for neste gjennomføring. Det jobbes imidlertid mer enn nødvendig, det er vanskelig "å komme fra" og antall timer overtid/ ØIA ligger hos flere på rundt 500 TV. Arbeidsbelastningen synes derimot verken å gå utover arbeidsmiljøet, som generelt sett er svært godt eller den enkeltes opplevelse av å bli hørt eller involvert.

Det er tre kritiske faktorer som virker styrende på kvaliteten på utdanningen i Pbn. *Tid, kompetanse og prosedyrer for forbedring*. I det følgende diskuteres disse faktorene.

Tid

På tvers av eskadronene er det en utbredt oppfatning at tiden til å nå målene for utdanning er knapp og at man ikke alltid er sikker på om kvaliteten er slik den burde være. Hvordan vet man at en avdeling er klar, gir kriteriene som legges til grunn når man måler kvalitet et reelt bilde av avdelingens standard, hva skal til for at man rapporterer at man ikke er klar etc. er

alle spørsmål som ikke nødvendigvis har noe svar, men som man i større grad skulle sette av tid til å diskutere.

Følgende punkter viser til sentrale områder knyttet til å effektivisere utdanningen ifht tid.

- Pålegg fra bataljonsledelsen til eskadronene har en tendens til å komme brått. Resultatet er at utdanning som har prioritet må legges om. *”Over tid medfører alle pålegg at vi sakte men sikkert og nesten umerkelig drifter fra det som opprinnelig var pri 1”* (Utsagn). Pbn er utvilsomt god på ”stridsledelse”, men for mange oppdukkende kaniner synes å medføre unødig opplevelse av turbulens og uforutsigbarhet på troppsnivå. En gjenganger er at bataljonssjef må bli flinkere til å si NEI til eksterne oppgaver. Det er en erkjennelse i bataljonen at mye pålegg kommer fra HSTY og at turbulensen ikke nødvendigvis er generert av Pbn. På troppsnivå har det imidlertid festet seg et bilde at bataljonen kunne skapt mer forutsigbarhet gjennom bedre planlegging og samordning av aktiviteter. Den kommende kirkeparaden trekkes frem som et ferskt eksempel. Det er videre en utbredt oppfatning at bataljonssjefen har gjort et godt arbeid med å bygge panserbataljonens renome som en positiv og solid avdeling både hva gjelder det operative som det forvaltningsmessige. Bataljonssjefen oppfattes å være levende opptatt av å utvikle en profesjonell avdeling med kvalitet i alle ledd og av personelletts ve og vel. *”Det skal være på stell”* (utsagn).
- Troppene etterlyser en bedre leksjonsdatabase. I dette ligger at nye sersjanter ofte bruker mye tid på å finne ut av hvordan legge opp en leksjon. Man har i dag en slik database, men den er ufullstendig. Dette medfører at alle lager egne leksjoner. Når det på ukeplanen står B-1 L-11 så vet ikke alle sersjantene hvor de finner dette. Dette kan tyde på at man mangler den felles utdanningsplattform som både er velutviklet og velkjent. En slik plattform vil spare tid på troppsnivå. Inntrykket er at det legges mye tid ned i å oppnå 95% løsninger når man kanskje kunne klart seg med 85%. Arbeidspresstet synes i dag å være så høyt at avdelingen sannsynligvis neppe vil klare å behold arbeidskraft over tid.
- Mangelen på en felles utdanningsplattform i kombinasjon med en mangelfull leksjonsdatabase medfører at avdelingen blir avhengig av enkeltpersoners erfaringsnivå. Det er et behov for en felles utdanningsplan slik at ikke hver påtroppende eskadronssjef må finne opp kruttet på nytt, men da ikledd personlige preferanser. Over tid blir denne situasjonen strevsom for avdelingens kompetansebærere (avdelingsbefalet). *”Vi blir rett og slett drittlei av å måtte finne opp hjulet gang på gang og det synes jeg vi bruker mye tid og ressurser på”* (Avdelingbefal vår 07).
- I forbindelse med øvelser er tilbakemeldingen at panserbataljonen kan tjene på å finne en bedre balanse mellom trening og ”operasjoner”. Det rapporteres at høyt tempo på øvelser går på bekostning av kvaliteten på treningen under øvelser. Det kommer også frem at man av og til reiser ut og øver på det man ikke kan og at det ikke nødvendigvis settes av tid til trening på disse momentene innenfor øvingsrammen. Tempoet synes imidlertid ikke å gå på bekostning av kravene til sikkerhet og det enkelte befals sikkerhetsvurdering. Tvert imot er alt befal jeg har snakket med, fra sersjanter til esksjefer, er svært oppmerksomme på betydningene av sikkerhet både ifm øving og utdanning.

Kompetanse

Et av de forhold som oftest trekkes frem under intervjuene er betydningen av kompetanse. Det som vektlegges er kompetansebygging i form av deltakelse på eksterne kurs. Kursing gir et

signal om at avdelingen satser på vedkommende. Kurs kan derfor skape økt motivasjon og bety at den enkelte vil stå lengre i jobb. Lengre ståtid blant avdelingsbefal er sentralt for å sikre kontinuitet gjennom kompetansebærere. Til tross for at panserbataljonen har en sterk læringskultur har avdelingen mye å hente på å systematisere kompetanseutvikling innenfor rammen av daglig arbeid. Dette betyr ikke kurs, men betingelser som fremmer læring i arbeid.

- Gjennom samtalene ser vi i liten grad spor av at avdelingen har en bevisst strategi for hvordan forbedre utdanning, trening og øvelser. S-3 har initiert et arbeid for å utvikle prosedyrer for forbedring. Problemet er ofte hvordan sentralt initierte prosedyrebeskrivelser skal komme til uttrykk på troppsnivå. Bataljonsledelsen må fasilitere dette arbeidet og der det er hensiktsmessig må prosedyrer gjenspeiles i flaket.
- På eskadronsnivå tar forbedringsarbeidet form som uformelle samtaler, i form av medarbeidersamtaler eller som evaluering etter øvelser. Her er man flink til å dele erfaringer gjennom uformell prat om praksis og måter å trene på samtidig som troppene ”konkurrerer” om å bli best. Når temaet bringes opp er det sjelden noen som har innspill på hvordan man innenfor en bataljons eller eskadronsramme kan utvikle profesjonskunnskap. Denne kunnskapen er liksom bare der og så plutselig er den borte når noen forsvinner. Dette gjør bataljonen og eskadronene svært sårbare. I den forbindelse foreslår jeg at bataljonen som del av SOP (stående ordre prosedyrer) etablerer en felles prosedyre, på tvers av eskadroner og tropper, for å arbeide med forbedring etter viktige aktiviteter eller hendelser. Jeg foreslår fire spørsmål til diskusjon; 1) Hva skulle vi gjøre (oppave, mål, krav)? 2) Hva skjedde? 3) Hvorfor skjedde det? 4) Hva gjør vi neste gang og hvordan tar vi vare på denne erfaringen til neste gang? Disse spørsmålene vil gjøre det mulig å identifisere kritiske læringsepisoder og arbeide systematisk med ”lessons learnt”. Panserbataljonen er i dag ikke gode nok til å håndtere erfaringer på en systematisk måte.
- Både på bataljons- og eskadronsnivå er det driftsmøter og en god møtestruktur. Møtene er regelmessige og organiseres gjennom en agenda. Slike driftsmøter er gode for; informasjonsdeling, problemløsning eller for å koordinere aktiviteter. Imidlertid de neppe tilstrekkelige for å utvikle praksis. Grunnen er at disse møtene er lagt opp for å håndtere driftsoppgaver, i mindre grad gir disse møtene rom for å håndtere forbedringsoppgaver. Høstens turbulens synes å ha gjort det mer påkrevd for møter mellom bnstab og eskadronsjefene der man både kan diskutere saker som omhandler kvaliteten på utdanningen, men også forhold som berører samspillet mellom bataljons og eskadronsnivået og som ikke knytter an til driftsoppgaver. Informasjonsflyten mellom bataljonsledelsen og eskadronene er ikke nødvendigvis dårlig, problemet synes heller å være at det; 1) tidvis komme ulike signaler fra bataljonsledelsen og 2) at eskadronsnivået ikke alltid får forklart bakgrunnen for at ting blir som de blir. Det vil derfor variere hva som tilflyter troppene. ” Eskadronene får av og til ulike signaler, tror det går litt for raskt i bataljonsstaben og de kan sikkert snakke litt mer sammen” (utsagn). Møtene som her skisseres handler ikke om å fore hverandre med informasjon, men mer om møter der det er rom for å reflektere over praksis med senkede skuldre.
- En viktig del av bataljonens og eskadronenes kompetanseutvikling skjer i praksisfeltet der man trener på driller osv. Dersom man skal utvikle kompetanse innenfor en slik kontekst krever det at erfarent befal er ute og støtter undervisningen, veileder trenerne, og får impulser for å vurdere kvaliteten på utdanningen i kontekst. Ved å være til stede er det lettere å følge opp sikkerhet og påse at de yngre foretar nødvendige vurderinger. Det varierer i hvilken grad man oppfatter at troppssjefer eller eskadronssjefer er ute. Det er

imidlertid flere av det erfarne befalet som både under forrige ”runde” og nå har tatt opp at troppssjefer og eskadronssjefer burde være mer ute. ”Det er lett å skyld på PC’en at man ikke har tid”(utsagn).

- Det er eksempler på at sersjanter ikke har kompetanse på våpensystemene de er satt til å lede. Et eksempel er en fotlagfører som manglet kompetanse på RFK. Esk 3 la til rette for kurs på RFK, men kun et fåtall møtte opp (manglende tid?). Sersjanten er dermed satt til å lede noe han /hun ikke har kompetanse i å lede. I forhold til sikkerhet, men ikke minst i forhold til betydning flerferdighet har for økt fleksibilitet er dette et forhold eskadronene og bataljonen bør få på plass.
- I panserbataljonen er SO garn et verktøy som de fleste synes å ha god nytte av. Denne sentrale databasen er et godt verktøy for effektiv informasjonsflyt.
- I dag mangler panserbataljonen prosedyrer for å ivareta erfaringer og for å identifisere ”lessons learnt”. Det er ikke etablert noe system der erfaringer kvalitetssikres og dokumenteres slik at de i neste omgang kan nedfelles i nye og bedre prosedyrer, reglementer og lignende. Bataljonen mangler et utviklingsapparat som kan fungere som en link til TRADOK og andre som ønsker uttalelser og innspill innenfor enkelte fagområder.

Forslag til etablering av et utviklingsapparat i Pbn

På bakgrunn av ovennevnte punkter kan panserbataljonen ytterligere utvikle kompetanse ved å etablerer prosedyrer som gjør det mulig å arbeide kontinuerlig med kvalitet innenfor definerte og kritiske utdanningsområder. Forbedring av utdanning og trening på tvers av eskadronene forutsetter at det etableres en ordning der erfarent befal bekler en sekundærfunksjon knyttet til et definert forbedringsområde i bataljonen. Jeg skal gi et eksempel med utgangspunkt i CV 90, som er en kritisk kompetanse i bataljonen.

Dersom man plukker ut en CV 90 ”guru” fra esk 1, 3 og 4 vil man ha et apparat som gjør det mulig både å spre god praksis og utvikle profesjonskompetanse om CV 90. Et slikt forum bør koordineres av Ass S-3 og ikke vedlikeholdsoffiserer da fokuset må være utdanning og trening på vogna. Ass S-3 sin rolle vil være å holde i trådene og sørge for at erfaring kvalitetssikres også i relasjon til eksempelvis TRADOK. CV 90 forum kan eksempelvis standardisere modul III innen faget og lage opplegg for felles ”øvinger” der alle eskene deltar og der vognene er instrumenterte. I praksis vil det bety at denne gruppen ikke bare ser på tekniske forhold men også stridsdriller og bruk av våpensystemene. Denne gruppen vil kunne få som oppgave å lage utdanningsprogrammer eller evaluere dem og legge resultatene inn i SO garn. Dette forumet må også jobbe ut i fra SOP (evalueringsprosedyren). Dette apparatet vil gjøre det enklere å identifisere og kvalitetssikre lesson learnt, noe som vil kunne forenkle hverdagen til eksempelvis S-3 seksjonen. Samtidig vil gurun være den som leder, koordinerer og vurderer erfaringer fra kompaniets utdanning innenfor CV 90. Vi er da nær en norsk ”master gunner” ordning.

Ved å innføre et slikt utviklingsapparat vil bataljonen ha noe å spille på som verken koster mer penger eller stillingshjemler. Man kan etablere flere slike fokuserte utviklingsgrupper innenfor viktige områder innenfor trening og utdanning. Poenget er at bataljonen både får løftet frem erfarne medarbeidere, som blir kompetansebærere, samtidig som avdelingen får

etablert et apparat for kompetanseutvikling i arbeid der fokuserte fora kobler eskadroner og bataljon og eskadroner.

Etablering av et slikt forbedringsapparat bør initieres av bataljonsledelsen samtidig som spørsmål om hvilken form det skal ta ikke kan besluttes fra toppen. Hvilke saksområder som skal fokuseres og hvordan dette arbeidet skal organiseres, hvilket mandat, når møtes osv. kan best skje ved at bataljonsledelsen og erfarne offiserer på troppsnivå går sammen om å etablere et forbedrings- og utviklingsapparat i panserbataljonen.

Workshopen som er planlagt i januar vil være et godt verktøy for å etablere et slikt utviklingsapparat.

Svein-Tore Kristiansen

Vedlegg E: Design Workshop Panserbataljonen

Oppgave 1

Hva anser dere å være de største utfordringene for å få til en bedre samordning av det faglige utviklingsarbeidet i Panserbataljonen?

Oppgave 2

Et faglig forbedringsarbeid i bataljonen forutsetter at de mest sentrale fag -/ utdanningsområdene defineres. I den forbindelse skal dere diskutere hvilke fagområder som det vil være av vesentlig betydning å jobbe systematisk med for at Pbn skal bli bedre på UTØ?

Hver gruppe skal definere 5 fagområder.

Oppgave 3

Arbeidet skal organiseres i grupper som sikrer bedre samordning av Panserbataljonens forbedringsarbeid. De etablerte gruppene vil utgjøre Panserbataljonens ekspertise innen det enkelte fagfelt. Diskuter hvordan disse forane skal organiseres herunder ta stilling til;

- Hvem skal delta?
- Hva skal være gruppens mandat?
- Hvor ofte skal man møtes?
- Hvem skal koordinere / (POC) aktiviteten fra BnStab?
- Hvem kaller inn til møte og skriver referat?
- Når gjennomføres første møte?

Vedlegg F. Notat Seksjon militære erfaringer TRADOK

Svein-Tore Kristiansen
forsker
Hærens Krigsskole

Alvsaker
oberstløytnant
Seksjon militære erfaringer
TRADOK

12.mars 2008

Håndtering av militære erfaringer i Hæren

Dette notatet er et forsøk på å operasjonalisere ”konseptet for militære erfaringer i Hæren”. Notatet kan også leses som en referanse til HUT som vektlegger betydningen av at Hærens avdelinger utvikler den lærende organisasjons kjennetegn.

Dersom erfaringslæring skal bli en integrert del av Hærens kontinuerlige forbedringsarbeid forutsetter det ikke bare overgripende strukturer som sikrer flyt og spredning av relevant informasjon. I like storgrad fordrer det at lokale avdelinger har etablert prosedyrer for å utvikle og kvalitetssikre egen erfaringsbasert kunnskap. Tilrettelegging for å omdanne erfaringer til nyttig kunnskap for utvikling av en avdelings praksis vil neppe la seg gjennomføre om ikke dette arbeidet integreres som del av daglig drift. Ved at erfaringslæring blir operasjonalisert lokal vil Hæren bli bedre på å løse oppdrag på tross av diskontinuitet pga. utskifting av personell o.a.

Utvikling av profesjonskunnskap forankret i lokale erfaringer kan i liten grad styres og implementeres fra toppen eller gjennom senter-periferimodeller for utvikling av organisasjonen. For å operasjonalisere konseptet for erfaringslæring i Hæren forutsetter det at begrepet erfaringslæring samtidig operasjonaliseres lokalt og da ned på lagsnivå. Dette henger ikke minst sammen med at økt profesjonaliseringsgrad på lavere nivå medfører at man ikke lengre kan trene på gammelmåten over tid uten at personellet mister motivasjonen og interessen for å jobbe i Hæren. Dette betyr at Hæren i økende grad må vie de kvalitative aspektene ved utdanning og trening større oppmerksomhet. I den forbindelse betoner dette notatet betydningen av lokale prosedyrer sterkere enn det som i originaldokument, ”konseptet for militære erfaringer i Hæren”, fremtrer som en senter - periferi tilnærming til erfaringslæring. Dokumentet ”konsept for håndtering av militære erfaringer i Hæren” pkt 2.2.1 argumenterer i all hovedsak for en tilnærming der TRADOK skal hente inn/ avtappe erfaringer og gjøre de om til lærdommer tilpasset Hærens skiftende behov. Pkt 2.2.2 viderefører denne argumentasjonen ved at erfaringer skal valideres og gyldigheten fastslås før disse lærdommene sendes ut til implementering i FMO (s. 6). Jeg mener at tilnærmingen som her skisseres kan virke noe byråkratisk og synes å være tilpasset en organisasjon med større ressurser til å utføre og kvalitetssikre et slikt arbeid. Et sentralt system for håndtering av erfaringer er i sin form en lite dynamisk og relevant tilnærming for organisasjoner som opererer under turbulens.

Imidlertid er det viktig å påpeke betydningen av at noen har en koordinerende funksjon i saker av mer prinsipiell art knyttet til økonomi, materiell, sikkerhet, sertifisering, kompetansetiltak, avvik fra reglementer og lignende. Dette betyr imidlertid ikke at alt lokalt forbedringsarbeid skal kvalitetssikres og saksbehandles sentralt i Hæren før det kan danne utgangspunkt for ny praksis. Det vil derfor være av vesentlig betydning for det videre arbeid med mil.erfaringer at grensegangen mellom det lokale og sentrale går opp og at man finner ut hvordan kvalitetssikringen mellom lokal praksis og sentralt initierte forbedringer kan finne en enklest mulig form. Det sentrale leddet bør derfor i større grad sette fokus på funksjonelle prosedyrer for å kvalitetssikre og spre informasjon, og ikke minst påvirke etableringen av mer ensartede prosedyrer for erfaringsbasert forbedringsarbeid lokalt i Hæren. Notatet drøfter i det videre hva det siste kan bety i praksis.

Operasjonalisering av konsept for militære erfaringer

De overordnede retningslinjene for håndtering av militære erfaringer bare kan få praktisk betydning dersom resultatene av arbeidet blir anvendelig i lokale avdelinger. Noe som fordrer en arbeidsform slik at; *”konseptet for erfaringslæring og forbedringsarbeid i Hæren forankres i linjeorganisasjonen”* (Håndtering av militære erfaringer i Hæren s. 1). Dersom håndtering av militære erfaringer skal forankres i linja forutsetter det etter min mening en arbeidsform lokalt som både genererer anvendelig kunnskap, nyttig for Hæren, og som samtidig fungerer som et lokalt ”mottaksapparat” for nye impulser, rutiner, prosedyrer osv som initieres sentralt i Hæren. For å forankre prosedyrer for håndtering av militære erfaringer i linja krever at erfaringslæring både konseptuelt og i praksis er forankret lokalt. Dette er imidlertid lettere sagt enn gjort dersom ikke den enkelte avdeling ser at dette kan være en arbeidsform som er nyttig og som gir ”økt effekt på bakken”. Erfaringslæring må av den grunn ta utgangspunkt i og genereres av arbeid med å løse lokale problemstillinger. Konseptet for militære erfaringer i Hæren pkt 1.1.2 tar i liten grad inn over seg betydningen av at erfaringslæring for bedre operativ effekt (se pkt 1.1.1) må ta utgangspunkt i lokale problemstillinger og at dette er prosesser som i sin form må organiseres og tilpasses lokale behov og forutsetninger. Erfaringslæring handler i all vesentlighet om å skape betingelser for å involvere berørte parter i dialog diskutere med andre som har erfaring med tilsvarende problemer.

Det er av ovennevnte en betydelig utfordring å få til erfaringsdeling ved hjelp av databaser. Erfaringer fra andre organisasjoner som STATOILHYDRO er at databaser er et nyttig verktøy for deling av erfaring i forbindelse med løsning av oppgaver som forutsetter standardprosedyrer (plattform), og der avvik kan være katastrofalt. Turnusordninger gjør i slike organisasjoner dataverktøyet til et kvalitetssikringsverktøy som sikrer at man på tvers av skift forholder seg til standarder. I forhold til Hæren kan det hevdes at det samme er tilfelle når det gjelder materiell. Materiell kan på tilsvarende måte standardiseres og veies i forhold til forhåndsdefinerte kravspesifikasjoner. Når det derimot gjelder saksområder knyttet til samhandlingsaspekter ved trening og utdanning blir saken betydelig mer kompleks. For det første må lokale hendelser og observasjoner fortolkes slik at læringselementer med relevans for andre fremtrer. Dette forutsetter ofte at disse læringselementene i en situasjon fremstilles mer eller mindre ribbet for ”kontekst”. Så skal noen som leser disse beskrivelsene forstå hva som gjør disse beskrivelsene som skjer under helt andre forhold (tid, personer, sted, teknologi etc.) relevant for en annen som kanskje opererer under helt andre forhold og på god avstand i tid. Til slutt skal altså det som leses tilpasses en ny kontekst før erfaringene kan anvendes slik at de skaper noe som er bedre enn det man hadde. Gjennom å legge et slikt perspektiv til

grunn skjønner man at katalogdatabaser og lignende neppe vil tilføre annet enn nok et administrativt verktøy der det kan stilles spørsmål ved sammenhengen mellom ressursbruk og effekt ”i målet”. Poenget er at det kreves både kompetanse og tid til å mate inn data og ikke minst kompetanse til å omtolke erfaringer som er lagret i en database slik at de kan anvendes for å løse ”våre problemer”.

I et arbeidslag vil forbedring og kunnskapsutviklingen som skjer være forankret i prosesser der man gjennom kritiske undersøkelser av den enkeltes standpunkt fremforhandler en felles mening eller situasjonsforståelse. I praksis kan det bety at erfaringer et geværslag/ tropp/ kp gjør seg under trening, gjennom refleksjon over praksis, bidrar til å identifisere nye problemstillinger, dilemmaer eller nye og bedre måter å trene på. Vi er da inne på betydningen arbeidsformer har for utvikling og kvalitetssikre lokale erfaringer. Eksempelvis kan aksjonslæring være en interessant tilnærming og som betyr at etter hver gjennomføring samler man seg og diskuterer: hva skulle vi gjøre (oppdrag, krav/ mål, hensikt)? Hva skjedde? Hva var grunnen til at det skjedde? Hva må vi: fokusere, endre eller unngå til neste gang – neste trening? Prosessen fra man observerer noe til disse observasjonene har ført til endring må finne form i den enkelte organisasjon og praksisfellesskap.

Ved å innføre denne prosedyren vil avdelinger, helt ned på på lagsnivå og på bakgrunn av praktiske erfaringer, kunne utvikle kunnskap mens man praktiserer. Etablering av en slik arbeidsform på tvers av hærens avdelinger vil over tid medvirke til en felles prosedyrer for hvordan Hæren utvikler og kvalitetssikrer praksisnær og lokal kunnskap. Imidlertid er det ikke tilstrekkelig at alle underavdelingene i en bataljon har etablert en felles prosedyre for slikt erfaringsbasert forbedringsarbeid. Dersom lokal kunnskap skal bli nyttig for Hæren forutsetter det at det lokalt, i den enkelte bataljon, eksisterer prosedyrer for å kvalitetssikre og spre ”lessons learnt” på tvers av underavdelingene. Slike prosedyrer for å systematisere og kvalitetssikre erfaringsdeling er i dag lite utviklet blant bataljonene (sikkerhetsinspektørens revisjoner og Kristiansen (2008): En framtid som avdelingsbefal i Hæren? NMT 02/08).

Et av utfordringene i Hærens avdelinger er i dag ikke bare at slike prosedyrer er ulike (oftest er de fraværende) på tvers av bataljonene, men at slike prosedyrer, der de finnes, er ulike på tvers av kompaniene innenfor samme bataljon. Mangelen på reglementer er en sterk medvirkende årsak til ”balkaniserte” prosedyrer for trening og utdanning i Hæren. Av den grunn er det nødvendig at man innenfor bataljonene etablerer arenaer for spredning og kvalitetssikring av kunnskap ervervet gjennom praksis.

Arenaer for spredning og kvalitetssikring av erfaringer kan neppe etableres fra toppen men må skapes ved å involvere erfarent personell i etablering av lokale prosedyrer. La oss tenke at Bn X anser stridsteknikk med CV -90 som et av flere sentrale områder det er viktig å holde et kontinuerlig fokus på. På tvers av bataljonens eskadroner kan man danne en gruppe, bestående av erfarent personell med interesse for saken. Denne gruppen vil da fungere som bataljonens ekspertgruppe innenfor fagfeltet. Det kan videre tenkes at denne gruppen får et mandat som omhandler:

- 1 ansvar for kontinuerlig utvikling av fagområdet
- 2 ansvar for å sette i verk lokale eksperimenter
- 3 ansvar for å kvalitetssikre lokale erfaringer
- 4 ansvar for å implementere nye kunnskap i eskadronene/ kompaniene
- 5 bataljonssjefens rådgivende organ innenfor fagfeltet
- 6 bataljonens POC i forhold til TRADOK/ HSTY innenfor fagområdet.

En slik lokal organisering vil kunne bety at erfaringene som kommer fra bataljonene til TRADOK er kvalitetssikret. Man slipper dermed byråkratiet med at noen fra TRADOK skal jobbe med å kvalitetssikring og avdømming av lokal praksis. Noe som i seg selv vil være en meningsløs eksersis så lenge det ikke handler om gråsoner innenfor sikkerhet, sertifisering etc.

Denne forsøksvis operasjonalisering av konsept for erfaringslæring i Hæren vil både påvirke og utvikle Hæren innenfor kompetanse, materiell og organisasjon. Samtidig er denne tilnærmingen også et innspill til å forstå hvordan individuelle erfaringer kan medvirke til å utvikle ikke bare den enkelte avdeling, men også Hæren som organisasjon. Det siste betyr at prinsippskissen for håndtering av militære erfaringer (s. 3) både kan forstås som en lokal prosedyre som fungerer innenfor en bataljonsramme, men også som en prosedyre som linker bataljonsnivået og TRADOK.

Oppsummering

Dersom erfaringslæring skal bli en integrert del av den enkeltes arbeid i Hæren fordrer det at den enkelte avdeling er i stand til å bygge opp et mer permanent og selv bærende læringssystem uavhengig av de personer som opprinnelig stod ansvarlig for eller støttet oppbyggingsprosessen. Dette betyr at det ikke er tilstrekkelig å organisere det daglige forbedringsarbeid eller erfaringslæring som del av linja. I dag går alt gjennom linja, informasjon går oppover, og avdømmes før beslutningen sildrer nedover. Linja er full og mye av erfaringsdelingen finner derfor sted i uformelle settinger som eksempelvis i øltimen. Dersom man skal etablere prosedyrer som integrerer erfaringslæring og forbedringsarbeid i daglig drift må dette organiseres på helt andre måter, men da på siden av linja.

Forskning på kvalitetsforbedring, læring i organisasjoner, erfaringslæring, sosioteknisk design etc. viser med all tydelighet at arenaer for forbedringsarbeid må organiseres slik at disse prosessene kan fungere integrert i daglig drift. Dette betyr altså at hvilken effekt et prosjekt for å håndtere militære erfaringer får lokalt i all vesentlighet handler om det lokale nivåets evne til å organisere møteplasser for refleksjon i og over praksis. Som antydnet, dersom slike arenaer skal fungere forutsetter det at de som deltar har forståelse for hverandres arbeidsoppgaver, at det settes av tid, og ikke minst at de som deltar anerkjennes og gis rollen som avdelingenes eksperter innenfor fagområdet.

Svein-Tore Kristiansen
forsker

Vedlegg G. Høringsuttalelse til FDs sluttrapport om avdelingsbefalsordningen

Krigsskolens kommentarer til ”Evalueringsavdelingsbefalsordningen – sluttrapport”

Krigsskolen gir i all hovedsak sin tilslutning til de perspektiver og anbefalinger som fremkommer i FDs evaluering av avdelingsbefalsordningen. Sluttrapporten påpeker blant annet en rekke utfordringer av strukturell og kulturell art for å beholde og rekruttere avdelingsbefal til Forsvaret. En av de strukturelle forhold som rapporten bringer opp er problemet med å balansere fleksible karrieremuligheter med krav til økt spesialisering. Det siste assosieres ofte med det å ”bli på post”. På den kulturelle siden reiser rapporten en rekke problemstillinger blant annet knyttet til anerkjennelse av avdelingsbefalets kompetanse, symboler som synliggjør erfaringsnivå, gradssystem for avdelingsbefal osv. Krigsskolen mener at rapporten gir et oversiktlig og velbegrunnet bilde av status hva gjelder avdelingsbefalsordningen i Hæren og utfordringene med å rekruttere og beholde denne kategorien medarbeidere.

Betingelser for å realisere avdelingsbefalsordningen slik rapporten tar til ordet for må sees i sammenheng med samfunnets utviklingstrekk. For det første er Norge, i likhet med resten av Europa, på vei inn i en eldrebølge som på litt sikt vil skape en langt større konkurranse om yngre arbeidskraft enn tilfellet har vært frem til i dag. Etterspørselen etter arbeidskraft vil øke, noe som vil gi seg utslag i økt turnover. Mobiliteten i arbeidsmarkedet, i form av hyppigere karriereskifter, vil gjøre det vanskelig for enhver organisasjon / institusjon og å beholde medarbeidere over tid. Det skulle derfor ikke være noe negativt ved at det for avdelingsbefalet legges opp til tidsbegrensede stillinger. Mobiliteten i arbeidsmarkedet gir også næring av en ny generasjon unge mennesker. Vi ser blant annet i dag hvordan gruppen som er født etter 1980, og som har fått sekkebetegnelsen Generasjon Y, ”shopper” jobber ut i fra betingelser knyttet til spennende oppgaver, fleksible karrieremuligheter og muligheten for utvikling av kompetanse. Selv om FDs evaluering av avdelingsbefalsordningen vektlegger kompetansedimensjonen som et sentralt virkemiddel for å rekruttere og beholde kan det være nødvendig å poengtere enkelte forhold knyttet til sammenhengen mellom kompetanseutvikling og karriereskifte.

Betegnelsen spesialistbefal synes å fungere godt, men vil neppe fungere etter intensjonen dersom befalet ikke gis oppgaver/ ansvar som gjenspeiler deres kompetansenivå. Et virkemiddel vil i den forbindelse være å etablere ”trenerstillinger” for spesialistbefalet på kompani og bataljonsnivå i Hæren. Innføring av slike stillinger vil både styrke ”korpsånden” blant spesialistbefalet, skape bedre muligheter for horisontale karriereveier og gi mulighet for horisontal lønnsutvikling². Etablering av trenerstillinger kan også fungere som et godt utgangspunkt for utarbeidelse av kompetansekrav for spesialistbefal. I forbindelse med karriereskifte vil et vesentlig spørsmål kunne relatere seg til hvilke kompetansekrav spesialistbefalet har oppfylt.

² Krigsskolen gjennomfører et pilotprosjekt i Panserbataljonen der spesialistbefalet gis trenerfunksjoner både på eskadron og bataljonsnivå. Prosjektet evalueres og rapporteres i september 2009.

Dersom slike kompetansekrav skal skape muligheter for karriereskifte bør de henges opp i et formalisert system som synliggjør den enkeltes kompetanse. Selv om prosedyrer for "on the job training" fungerer best når man skal utdanne medarbeidere for å bekle spesifikke stillinger, er innholdet av slike tiltak ofte vanskelig å dokumentere på utsiden av organisasjonen. For de som ønsker et karriereskifte vil det være mer jobbfremmende å vise til at man har fulgt et formelt "program" med et gitt innhold enn å skulle fortelle om hva man har lært i det daglige arbeid. Dersom kompetanseutviklingen av spesialistbefalet skal danne grunnlaget for en senere karriere i det sivile (ref fig. 8) er det derfor nødvendig at denne utdanningen gis et konkret innhold som synliggjør utdanningens relevans og kvalitet i det sivile arbeidsmarkedet. Krigsskolen lufter av den grunn muligheten for at det i Hæren etableres et kombinert leder -/ funksjonsrettet program for kvalifisering av spesialistbefalet til stillinger som trenere på kompani og bataljonsnivå. Dette programmet vil også kunne fungere som kvalifisering for opprykk i grad og være et tilsvarende til "*usikkerhet rundt avdelingsbefalets kompetanse*" (ref s.38). Imidlertid forutsetter utvikling av et slikt program at det eksisterer kompetansekrav for spesialistbefalet. Vi har i den forbindelse foreslått å innføre benevnelsen "trener" som et utgangspunkt for å utarbeide slike krav.

Krigsskolens undersøkelse av avdelingsbefalsordningen finner liten støtte for at en bonus på to årslønner ved oppnådd aldersgrense virker rekrutterende eller skaper motivasjon blant den yngre delen av "avdelingsbefalskorpset" i Hæren. At bonusen virker motiverende på de som nærmer seg aldersgrensen er naturlig. Intervjumaterialet indikerer imidlertid at bonus virker stimulerende for å stå i tjeneste dersom den deles ut etappevis. I dette kan ligge at det åpnes for at spesialistbefalet får 1 år fri med lønn for videreutdanning etter eksempelvis 4 års tjeneste. Forutsetningen er at de da aksepterer et gitt antall påfølgende pliktår før 2. år med videreutdanning utløses. Yngre befal i Hæren har i dag ikke tid til å videreutdanne seg ved siden av jobb. Dersom Forsvaret i fremtiden skal virke rekrutterende må organisasjonen i større grad synliggjøre at kompetanseutvikling for karriereskifte også er et arbeidsgiveransvar og at arbeidsgiver i praksis legger til rette for dette.

ISBN 978-82-997335-3-3